

**BUSINESS WOMAN - THE PAST, PRESENT, FUTURE****Azra Ahmetović**

Economic and trade schools, Novi Pazar, ahmetovicazra020@gmail.com

**Abstract:** Entering 21<sup>st</sup> century will mean more women in management, especially the top management. This trend can not, of course, outflank any of the many activities, especially those which are market oriented. Women - managers are making the new ways of managing the companies without taking over the men's skills, attitudes and habits. In such a way, they are showing that non - traditional ways of managing can be very successful in every business. **Are we afraid of strong women ?** Is there the confusion in the men - women relation ? Can women, the 'second class' citizen, be allowed to become the first - class managers ? Who will allow them that ? Stressed, confused men fully of prejudice and fears of strong women. And many are activities where women - managers will very soon, prove their supremacy.

**Keywords:** women – managers, business, female management.

**ПОСЛОВНА ЖЕНА – ПРОШЛОСТ, САДАШЊОСТ, БУДУЋНОСТ****Азра Ахметовић**

Економско-трговинска школа, Нови Пазар, ahmetovicazra020@gmail.com

**Резиме:** Улазак у XXI век је означио и све већи број жена у менаџменту, а посебно у топ менаџменту. Тај тренд не може, дакако, заобићи ни једну од многобројних делатности, нарочито оне које су тржишно оријентисане. Жене менаџери стварају нови начин вођења послова, не преузимајући, при томе, вештине, ставове и навике мушкараца. Тако оне показују да и нетрадиционални начини руковођења могу бити у сваком пословању веома успешни. **Постоји ли страх од јаких жена ?** Прети ли конфузија ставова на релацији мушкарац - жена ? Може ли се дозволити женама, грађанима “другог реда”, да постану врхунски менаџери ? Ко да им то дозволи ? Стресирани мушкарци, пуни предрасуда, конфузија и страхова од јаких жена ? А многобројне су делатности где ће жене менаџери врло брзо доказати своју супремацију.

**Кључне речи:** жена менаџер, бизнис, женски менаџмент.

**УВОД**

**Да ли жена уопште треба да исказује у пословној каријери односно менаџменту?** То питање је старо колико и сама цивилизација. Вековима се сматрало да жена треба да ради и гаји децу, да кува и спрема кућу, док је мушкарац био задужен за набавку новца, за «озбиљније» послове. Уосталом, Ниче је говорио да је жена одмор ратнику, а Хитлер је остао познат по чувеној злобној реченици: жена је задужена за три К – Кухињу (Kuche), децу (Kinder) и цркву (Kirche). На срећу, данас је « *business woman* » реална стварност. При томе, никада не треба заборавити чињеницу да су мушкарац и жена равноправни, али да једнаки нису. (Ј.Марић, 2000.г.стр.1)

**1. ИНВАЗИЈА ПОСЛОВНИХ ЖЕНА - ДВОПОЛНА МОЋ ОДЛУЧИВАЊА****(“Остај недостижна, нема и далека...” - Јован Дучић)**

У равно 26 цивилизација, осим у матријархату, жене су водиле непрестану борбу да остваре оно што им је пошло за руком тек у овом веку - да макар и формално остваре равноправност са мушкарцима. То је значило учешће у одлучивању о личној, породичној, колективној, а све више, и о националној судбини. Жена се није уплашила тзв. теорије одлучивања резервисане само за мушкарце. Храбро корача напред отимајући свакога дана све више од “стабла одлучивања” желећи, при томе, да брзо постане и сам корен тог стабла. И док се светски однос, тј. овоземаљска цивилизација све више претвара од биполарног у униполарни, међуљудски однос одлучивања је постао двополни. При томе, жена користи врло мудро стару латинску изреку: ***Casta ad virum matrona parendo imperat*** - честита жена заповеда своме мужу тиме што га слуша.

Римљани су имали дванаест богова, шест мушких и шест женских које су назвали Деи мајорум гентиум: Јупитер, Нептун, Аполон, Вулкан, Марс, Меркур, Јунона, Весна, Минерва, Церера, Венера и

Дијана. Дакле, још су стари Римљани изједначавали мушко и женско. Пословица каже да је навика друга природа човека. Треба пуно енергије, знања, умешности и упорности да се промени однос према навици. Без обзира да ли неке нешто говоримо, продајемо, објашњавамо, причамо, или пак некога водимо, мотивишемо, контролишемо, унапређујемо, навике су део наших активности. Навика којих се брже морамо ослобађати, а које су у значајној мери постале наша друга природа је много, али треба храбро почети. Нека почетак буде ослобађање од предубеђења о мањим менаџерским способностима жена. Постоје четири пута који менаџера воде у пропаст, каже једна стара шала: жене, коцка, технологија и организација. Жене су најугоднији, коцка најбржи, технологија најсложенији, а организација најсигурнији пут.

Говорити или писати о жени - менаџеру у развијеним земљама света већ има завидну традицију, док у Србији о томе скоро да и нема писаних материјала. То је тим важније, јер су очекивања у овом веку у корист жена - менаџера, апсолутно реална. Иако се још увек пут до моћи чува за мушкарца, жена је схватила да је једно знање уступило место многим знањима. То отвара перспективе жени- менаџеру, јер не мали број жена поседује способност да схвати различита знања, од права до компјутерске технике. Но, како каже стара позната народна пословица да “стара заблуда има више присталица неголи нова истина”, а да је опет за “исказивање истине потребно морско пространство” (**Herman Melvil**) учињен је пионирски подухват да се, истина скромно, скрене пажња на неминовност успона жена менаџера.

Улазак у XXII век ће значити и све већи број жена у менаџменту, а посебно у топ менаџменту. Жене менаџери стварају нови начин вођења послова не презимајући при томе вештине, ставове и навике мушкарца. Оне, дакле, граде свој сопствени стил руковођења и опхођења према запосленима. Тако оне показују да и нетрадиционални начини руковођења могу бити у пословном свету веома успешни (Sigulinski 1992.g.).

## 2. ПОСТОЈИ ЛИ СТРАХ ОД ЈАКИХ ЖЕНА ? (*Homo femine lupus est.*)

Постоји ли страх од јаких жена? У одговору на ово питање треба поћи од тога да је изгледа основни проблем тај, што су мушкарци навикли да жене виде као мајке, сестре, девојке, жене, љубавнице и углавном објекте, а тешко као равноправног пословног партнера. (Torrington, 1998., стр.363). Неки, чак, изјављују да им је непријатно да сарађују са женама менаџерима. Један од начина да се ради на предрасудама је да се организују семинари на којима ће мушкарци моћи срести и неке друге жене сем своје маме. У психијатрији постоји чувени мушки синдром “светица-курва”. Чини се да ће успешне професионалне жене само погоршати постојеће дилеме. Која ли ће сад конфузија да настане? **Адорно** је још писао да “не смемо заборавити чињеницу да велики број људи више није, или никада није био индивидуа”. Како то, онда, дозволити женама, грађанима ”другог” реда да постану врхунски менаџери у озбиљним бизнисима. Ко да им дозволи? Стресирани мушкарци, пуни предрасуда, конфузија и страхова од јаких жена?

Још 1909. године у Новом Саду, **Јаша Томић** је говорио следеће: “ Како је постао почињен положај женскиња. Ми Срби имамо пословицу која каже - ил’ пало јаје на камен, ил’ пао камен на јаје, увек се разбије јаје. - Зашто? Зато, што је јаје слабије. А тешко слабима! Жена је по телесном саставу своје слабија од човека; зато је човек постао господар њен и стерао је у буцак. То је било у оно време кад је царовала снага, а не ум, и кад су економске прилике биле другачије. За оно време, управо за оне прилике, то је било “природно”, за друго време и друге прилике биће друго “природно”. Данас је нормално да жена гради паралелно успешну бизнис-каријеру са мушкарцем у условима потпуне конкуренције способности.

## 3. МУШКАРАЦ ВЛАДА СВЕТОМ – ЖЕНА МУШКАРЦЕМ (“Слабости, име ти је жена” – Шекспир)

**Сигмунд Фројд** је у своје време изашао са тезом да би жена била жена мора да поседује: одређене степене мазохизма, пасивности, сујете, завидљивости, љубоморе (нарочито у односу на мушки пол), и извесне дефекте супер – ега. **Карл Густав Јунг** је био много мудрији и предложио женама да открију, истраже и интегришу свој “анимус” (мушки део женске психе) у суштину своје женскости. Тако ће постати снажнија, амбициознија, успешнија, агресивнија, борбенија и самосталнија, а остаће “права жена”. Откриће мушки принцип, брата, оца, човека, учитеља, гуруа и Бога у себи. Неће јој више бити потребне вештачке подштапанице или бесмислене манипулације. **Џин Шинода Болен**, Јунгова следбеница, сматра да жена може да интегрише те силне парадоксе у себи. И да буде умиљата, шармантна и осећајна, а да у исто време буде брутална приликом доношења адекватних професионалних одлука. Она може бити **жена – борац** и

татина ћерка, која боље од многих мушкараца брани патријархалне принципе; она може бити **жена – девојчица** и мамина ћерка која глорификује матријархалну мудрост; али она може бити и **жена – мајка** и супруга која представља сиву еминенцију породице, па чак и фирме; напосе може бити **жена – сестра** и успешна такмичарка у мушким спортовима и ловац на професионалне трофеје. Наравно, не може се прескочити ни заборавити **жена – љубавница**, која је у стању да извуче оно најбоље у мушкарцу, да га инспирише на невиђене професионалне подухвате, али и да му постане ноћна мора због своје хировитости, себичности и макијавелизма. Не сме се, дакако, заборавити **жена – светица**, која је увек ту да даје мудар савет и служи као охрабрујући пример да нису све жене исте. Део проблема што и данашња жена има долази од тога да се она тешко задовољава само једном улогом. (Rosenar, 2008.г., стр.119)

У оквиру кадровске структуре менаџера у америчкој пракси се посебан значај придаје тзв. Синдрому заљубљених менаџера. Он се испољава између различитих нивоа менаџмента., али и у оквиру једнога нивоа, односно на релацији:

- а) менаџер - подређени и
- б) менаџер - менаџер.

Уколико дође до “канцеларијске романсе” између менаџера и подређеног, сматра се да ће супружник у својству подређеног бити фаворизован на послу, што ствара лоше међуљудске односе. Решење овога проблема је размештај, као привремени вид, а напуштање компаније од стране једног од њих је у коначном. Најчешће то треба да уради жена, било да има својство менаџера, било својство подређеног.

Постоји мишљење да на нарушавање пословног рејтинга компаније изразито негативан утицај има брак између жене менаџера и мушкарца менаџера. Супружницима менаџерима се приписује могућност концентрације моћи, што нарушава нормалну пословну равнотежу. И у оваквој ситуацији се препоручује напуштање компаније од стране једног супружника, и опет је то, најчешће жена. На основу свега реченог није на одмет питати се може ли жена бити не само успешан менаџер, већ и предузетнички менаџер на највишој хијерархијској лествици.

#### 4. КРЕАТИВНОСТ КАО НАЈВЕЋА ПРЕДНОСТ ПОСЛОВНЕ ЖЕНЕ

(“Не иди утабаним стазама, већ прокрчи себи пут и остави трагове” - Бил Гејтс)

Треба увек имати на уму да је за мушкарце једино важан циљ, за жене – пут до циља. У вези са стриктним циљним усмерењем може се рећи да је жена ту у лошијем положају. За жену “ко погоди циљ промашио је све остало”, а за мушкараца “ко погоди циљ избегао је све остало”. А шта је све остало? То је процес реализације циља, али то су и неки други успутни циљеви. А они не представљају исту вредност за мушкараца и жену. (Брекић, 1995.г., стр.132)

“Дуална каријера” је жени “наметнута” биолошким карактеристикама, али још више системом вредности окружења у коме живи и ради. Заједничко дејство ова два фактора утицало је да жене менаџери имају разлишите карактеристике од мушкараца менаџера.

*Табела бр. 1. Карактеристике жена и мушкараца менаџера*

Карактеристике жена менаџера	Карактеристике мушкараца менаџера
- Више за кооперацију	- Више за конкуренцију
- Цене кооперацију и раде на убеђивању сарадника	- Траже доминацију над људима
- Процесно су оријентисане	- Циљно су оријентисани
- Важан им је пут до победе	- Није важан ни пут, ни средство до победе
- Траже блискост, повезаност и сигурност	- Траже аутономију и јасне границе
- Траже групу у којој ће постићи консензус	- Траже групу коју ће водити
- Победа за већину жена није кључни критеријум успешности	- Победа је кључни критеријум успешности
- Не праве строгу хијерархију између посла и породице	- Хијерархија је доминантна и то у корист посла
- Настоје да у току радног времена буду ефикасније	- За успех није важна ефикасност у току радног времена

Из наведених карактеристика проистиче да жене менаџери и мушкарци менаџери примењују различите стилове управљања. (Полошки 2003.г., стр.24)

Жена менаџер моћ и ауторитет заснива на успеху оствареном кроз стално комуницирање са запосленима, односно она гради персоналну моћ. Из персоналне моћи произилази трансформациони стил управљања, јер се предност даје мотивацији подређених. С тога жене поседују карактеристику која им даје повољну прилику да постану лидери. Само још да и окружење створи повољне прилике да могу да изађу из ”породичног кавеза”.

Мушкарац менаџер гради структуралну моћ из које произилази трансакциони стил управљања.

Жене поседују већу способност пребацивања из једне у другу хемисферу и осетљивије су на контакт и случајне информације. Истраживања су показала да је мање вероватно да ће се жене усредсредити на одређени циљ и због тога превидети важне чињенице окружења. Али, жене су осетљивије на ”друштвене знакове”, читање израза лица, тонове гласа, интензитет исказивања. Оне се ослањају на ”женску интуицију” да би сагледале дату ситуацију веома брзо и, често, на исправан начин. (Вељковић, 1994.г.)

Жене су, такође, васпитаване да буду експресивне и социјализоване, како би испуниле потребе породице. Зато је вероватно, да су жене и на послу заинтересованије за дугорочну хармонију и одржавање организације, што је за банкарско пословање веома битно.

Менаџер је, дакле, сасвим усмерен на циљ у даљину, жена менаџер никако не може да занемари текуће догађаје. Мушкарци траже доминацију, жене кооперативност. На путу ка испуњењу циља мушкарац је спреман да елиминише све што му смета, док жена не прихвата хијерархију чињеница која кореспондира искључиво са испуњењем постављеног циља. Вероватно је ова разлика један од разлога што је свет топ менаџера у банкама још увек доминатно мушки. (Стефановић, 2010.г стр. 235)

Посебно је интересантно да се још као деца будући топ менаџери различито понашају. Девојчице имају једну најбољу другарицу са којом негују интензивне контакте, а дечаци најчешће праве групе у којима се успоставља хијерархија. У женским групама, када се оне формирају хијерархије је врло флуидна, а конфликти чести. Зато касније, у банкама мушкарци лакше прихватају хијерархију него жене. Запажено је да жене појачан отпор у хијерархији пружају шефицама. Тај отпор је по правилу индиректан и зато теже савладив. Мушка је доминација отворена и јасна, а то је да мушкарац не жели постати главни већ хоће да претстигне главног. Жене, пак, изграђују такозвану просоцијалну доминацију, са нагласком на увођењу правила понашања и осећања сигурности у банци.

Основне одлике креативности жена могу се свести на следеће:

- висок степен знатижеље, немирење с постојећим;
- натпросечна интелигенција;
- привлачи их ”асиметрија” и ”неуобичајено”;
- флексибилност;
- према суду средине делују конструктивно, али понекад и деструктивно, паметно, али и ”сулудо”;
- заинтересованост за рад, слободно изражавање идеја, одбојност према уобичајеном и традицији;
- има идеју, зна како ће је реализовати и не жели да остане само замисао;
- позитивно окружење у детињству, независносту одређивању сопственим стандарда, добро ментално и физичко здравље, упорност и издржљивост.

## 5. ЖЕНА КАО ПРЕДУЗЕТНИК

(”Бизнис је исто као колица, стоји док га не погураш“ – Н.Н.)

Жене сматрају да су оне боље од мушкарца у давању нових идеја, а и способније су да разговарају, да убеду саговорника, да стратегишу. А себе сматрају слабима, по финансијским питањима, буџетирању, прогнозирању, производњи, проналазаштву.

Жене предузетници виде себе као креативне и способне да организују, да развијају јединствене одлуке о пословним могућностима и проблемима. Оне сматрају, да су слабе у решавању механичких, рутинских и квантитативних проблема. (Џвијановић, 1995.г.) То објашњава зашто је више жена у услужним делатностима, а тек незнатан број у производњи.

Жена предузетник се сусреће са два типа проблема. То су проблеми на старту и у току. Касније то је стална борба и доказивање.

Без обзира што међу успешним предузетницима се налазе и жене и мушкарце, треба рећи да школоване или мање школоване, за све жене важе следеће четири особине:

- ⇒ опседнутост једном идејом ( сингле – миндеднесс); идеја постаје фиксна развија, допуњује, усавршава, шири; она постаје најважније.
- ⇒ спремност за преузимање ризика; спремност да се инвестира време, новац, напор без икаквих гаранција у сигуран успех.
- ⇒ интерналност која карактерише све предузетнике; себе сматрају господарем своје судбине; саме себи постављају критеријуме.
- ⇒ иницијативност и одлучност; упорност, тврдоглавост, често безобзирност; неуспех је школа за напред; не прихвата се одговор “НЕ”

## 6. КАРИЈЕРА ПОСЛОВНЕ ЖЕНЕ

### “Често се каријера гради не на чврстим него на лепим ногама” - Питер Дракер)

У САД су 1990. године 46% свих запослених чиниле жене, а само њих око 5% су менаџери. Разлог за овако мали број жена менаџера је “дуална каријера” жене: породица и посао. Само у таквој комбинацији се може разумети зашто само 1% запослених Американки чине жене топ менаџери.

“Дуална каријера” је жени “наметнута” биолошким карактеристикама, али још више системом вредности окружења у коме живи и ради. Заједничко дејство ова два фактора утицало је да жене менаџери имају различите карактеристике од мушкараца менаџера.

Вероватно би жене требало да доживе значајне промене у којима породица и потомство не би били приоритетни задатак и централно опредељење. Мушкарац влада светом а жена мушкарцем, најчешће преко породице која мушкарцу пружа утеху и даје снагу и подршку. У случајевима када оба брачна друга граде менаџерску каријеру настају конфликти унутар породице. Иницијатор решавања конфликта најчешће су жене (75%) што показује да се оне осећају одговорнијим за неадекватно стање у породици. Истовремено, преко 90% супруга менаџера жале се да им мужеви немају довољно времена за породицу и дружење са породичним пријатељима и родбином, зато што све своје слободно време топ менаџери инвестирају у дружење са пословним пријатељима (гольф, тенис, билијар и сл.). На тај начин, мушкарац све мање пружа породици, све више времена троши на посао и истовремено од породице тражи да остене мирна лука, у коју се увек може склонити. Да ли је могуће да породица остане мирна лука ако је најважнија личност у луци - жена у све тежем положају и почиње да се осећа као несхваћена жртва постојећег стања ствари?

## 7. ЖЕНСКИ МЕНАЏМЕНТ - БУДУЋНОСТ КОЈА ЈЕ ПОЧЕЛА

### “Ни будућност није као што је некад била” - Кантер)

Још 1982. године **Hirich i O'Brien** су испитали 284 жене које су биле на одговорним радним местима. Упоредили су знање и искуство жена на челу фирме типичног женског занимања и колегиница које воде посао мушког профила. Закључено је да су жене у другом случају образованије од колега и да долазе из породица у којима су се родитељи (мисли се првенствено на оца) такође бавили бизнисом. То само потврђује колико је жени важна подршка породице. Према С. А. Kentu најважнији моменат у прошлости за жену је постојање, модела саветника и пратиоца.

Жене поседују већу способност пребацивања из једне у другу хемисферу и осетљивије су а контекст и случајне информације. Истраживања су показала да је мање вероватно да ће се жене усредсредити на одређени циљ и због тога превидети важне чињенице окружења. Али, жене су осетљивије на “друштвене знакове”, читање израза лица, тонове гласа, интензитет исказивања. Оне се ослањају на “женску интуицију” да би сагледале дату ситуацију веома брзо и често, на исправан начин.

Мушкарци се много више држе заједно, и слободно траже савете једни од других, док су жене, или усамљени јахачи, или, чешће, бивају изманипулисани да буду пиони у мушким ратовима, па онда траже подршку од мушкараца. “Жене морају више да се повезују” да би напредовале у каријери, каже **Керол Барц**, а **Памела Реис** даје студенткињама завршних година економније списак са именима седамдесетак успешних жена којима се могу обратити за савете и информације у вези њихове каријере. Као што постоји “женско писмо” као философско-литерарна категорија, можда постоји и “женски менаџмент” који полако израња у свету бизниса. Као што су мушкарци склонији ауторитарним, формалним облицима, менаџмента и линеарном директивном руковођењу; жене су, можда, склоније неформалном, партиципативном облику менаџмента, мотивационом, релацијском, циркуларно-комуникацијском стилу руковођења. Међутим, сва та истраживања су још у повоју (Cameron J., 1988.str.49).

---

**УМЕСТО ЗАКЉУЧКА**

Из свега реченог могуће је дати неколико савета пословним женама:

- **Не губите самопоуздање чак и када вас отворено потцењују.** Онај ко изражава потцењивавње има један циљ — да у односу на вас истакне себе.
- **Наступајте сигурно.** Саслушајте мирно свачије мишљење, останите мирни и држите се свог статва. Ваш најбољи одговор биће: ”Да, да, схватам шта хоћете да кажете, али...”
- **Опраштајте и себи !** Ако сте радили уверени да је тако најбоље и при томе погрешили подсетите се да онај ко ништа не преузима, не може ни да направи грешку.
- **Прихватите чињеницу да нисте супер - жена.** Немојте се затрпавати обавезама и подухватима. Крећите се својом природном брзином. Не морате да будете боља од мушкарца. Само издржљивија.
- **Учините све да појачате сопствено самопоуздање и да обликујете свој стил.** Ако се у свакој тежој ситуацији изнутра тресете, ако не знате шта ћете са рукама, прочитајте нешто о томе или разговарајте са неким ко се бави гестикулацијом и мимиком. Ваше реакције ће увек остати део ваше природе, али њихово стављање под контролу може да се научи.

**ЛИТЕРАТУРА**

- [1] Марић Ј.-Материјал са саветовања у првредној комори Југославије, ”Како постати и остати успешна пословна жена”, 2000.г.,
  - [2] Torrington D.- ”Human recourse management”, Prentice Hall, 1998.g.
  - [3] Rosenar J. “ Ways Women Lead”, Harvard Business Review, 2008.g.,, op.68
  - [4] Вељковић В. “Жене менаџери у ХХИ веку”, час. Директор, Београд, бр.12/1994.г.
  - [5] Цвијановић Ј. ”Менаџерке и менаџери”, час. Директор”, Београд, бр.3/1995.г.
  - [6] Стефановић В. ”Туристички менаџмент”, ПМФ, Ниш, 2010.г.
  - [7] Сигулински-Ацин С.- час. Директор”, бр.1/1992.г.
  - [8] Полошки Н. – ”Мушки и женски стил водјења”, час. Пословни магазин, Загреб, бр.1/2003.г.
  - [9] Cameron J. „The competitive Woman“, Mercury Books, London, 1988.g.
  - [10] Брекић Ј., “Иновативни менаџмент”, Алинеа, Загреб, 1995.г.
-