

Stakleni plafon i šta sa njim

"A ženi reče: tebi ću otežati muke trudnoća tvojih; u bolovima ćeš decu rađati a želje će te vući k mužu svome, ali će on nad tobom vlast imati"

Postanje, 3, 16

Šta je "stakleni plafon"?

Pojam staklenog plafona ili glass ceiling-a široko se upotrebljava od 1987. godine (prvi put upotrebljen 1970. u SAD) da bi označio pojavu nepisane nemogućnosti žena da u poslovnoj hijerarhiji napreduju do najviših rukovodećih položaja¹. Njihovo napredovanje u karijeri ograničeno je na manje odgovorne, manje istaknute i manje plaćene položaje i to bez objektivnih razloga. Ovu nevidljivu, ali čvrstu barijeru Morgan (1998) definiše kao "slučajeve da žene započinjku karijeru sa iste početne tačke kao i muškarci da bi vremenom ili napredovale sve sporije u odnosu na njih ili nastavile da napreduju ravnopravno sve dok u nekom trenutku to njihovo napredovanje ne bude zaustavljeno". O staklenom plafonu možemo, dakle, govoriti u slučajevima kada uprkos dokazanim sposobnostima i zalaganju žene ne bivaju unapređene na rukovodeće položaje, posebno ne na položaje top menadžera.

Stakleni plafon je konačni rezultat ekonomske i socijalne neravnopravnosti polova. Ona se ogleda u nekoliko grupa faktora koje unekoliko proističu jedna iz druge:

1. ukorenjeni stavovi prema muškoj i ženskoj ulozi u društvu, koji često određuju nivo i smer obrazovanja mladih žena,
2. segregacija zanimanja po polu (tradicionalno ženska zanimanja su manje plaćena, navodno manje kompleksna i navodno zahtevaju manje sposobnosti, a i u onim oblastima gde rade većinom žene – muškarci su na rukovodećim položajima),
3. nejednako plaćanje muškaraca i žena za isti posao u korist muškaraca, bez obzira na usvojenju zakonsku regulativu,
4. različito učestvovanje u neplaćenim (kućnim) poslovima (2/3 ukupnog rada žena je neplaćeno, a muškaraca 1/3 – prema Wirth, 2001) i
5. poteškoće žena u usklađivanju poslovnih i privatnih obaveza (Grant, 2000).

Pre nego što krenemo u podrobnija razmatranja, nije loše pojasniti zašto se ovaj pojavi poklanja pažnja i odakle uopšte potreba za menjanjem sada već vekovnog stanja stvari. Sem etičkih (prava žena na jednakost kao osnovno ljudsko pravo), socijalno-psiholoških (sve većeg učešća žena na tržištu rada i njihove povećane usmerenosti na karijeru), tu su pravno-ekonomski (kazne za diskriminaciju na radu su ogromne) i krajnje praktični razlozi isplativosti prihvatanja principa različitosti na radu (što različiti zaposleni – različiti ideje, što različiti ideje – veća privlačnost za potrošače).

¹ Pod ovim pojmom se u literaturi ponekad podrazumeva ne samo polna, već i starosna, rasna, etnička ili diskriminacija zasnovana na seksualnom opredeljenju zaposlenih, ali u ovom radu to neće biti slučaj.

Situacija u svetu

Prema UNDP Human Development Report-u iz 1999. (prema Wirth, 2001.) “*Nijedno društvo ne tretira žene podjednako dobro kao muškarce*”. Iako čine 40% globalne radne snage, žene zauzimaju tek oko 20% menadžerskih pozicija i ovaj procenat opada sa porastom hijerarhijskog nivoa položaja. U najvećim i najmoćnijim svetskim kompanijama one zauzimaju samo 2-3% top management pozicija (prema Wirth, 2001)². Ovakva slika predstavlja poboljšanje u odnosu na onu od pre nekoliko godina (npr. u SAD je broj top menadžerki između 1996. i 1999. godine porastao sa 2.4% na 5.1%), ali se ona ipak smatra pre pojedinačnim postignućem izuzetnih žena, nego masovnim napretkom u postizanju ravnopravnosti na radu. I onda kada su na najvišim položajima to je najčešće u sektorima koji su od manjeg strateškog značaja (“stakleni zidovi”) – kadrovske službe ili administraciju, što ukazuje na uticaj predrasuda prema ženama kao manje sposobnim za stresnije i odgovornije poslove. Ovakav raspored menadžerki čini i njihove plate manjim u odnosu na plate muškaraca menadžera.

Usled nedostatka mogućnosti za napredovanjem u velikim firmama raste broj žena koje se odlučuju za samostalan privatan posao (prema Wirth, 2001., između 1995. i 1997. porast broja malih privatnih preduzeća u vlasništvu žena trostruko je veći u odnosu na rast preduzeća otvorenih od strane muškaraca; u SAD broj preduzeća čiji su većinski vlasnici žene i onih gde su one vlasnici 50% preduzeća čini gotovo polovinu – 46% ukupnog broja privatnih preduzeća – prema Center for Women’s Business Research).

U literaturi se sreću opisi različitih strategija koje poslodavci koriste u cilju ostvarivanja ravnopravnosti polova – od zabrane diskriminacije i usvajanja politike jednakih mogućnosti za zapošljavanje (inače najmanje efikasne mere, koja je najčešće rezultat pukog ispunjavanja zakonskih regulativa, a ne stvarne želje da se stvari promene), preko kvotnih sistema zapošljavanja (najdiskutabilniji način, jer dovodi do diskriminacije muškaraca) i afirmativnih akcija (razni programi pružanja pomoći ženama u napredovanju u karijeri), do diversity management-a (davanja mogućnosti svakom zaposlenom, ne samo ženama, da posao prilagodi svojoj životnoj situaciji i potrebama). Red kojim su ovde predstavljene strategije ostvarivanja promena prati stepen smanjenja eksterne (zakon, grupe pritiska), odnosno povećanja interne motivacije preduzeća (želja za maksimalnim korišćenjem potencijala radne snage) da zadovolji sve svoje zaposlene.

Konačno, važno je istaći da se paralelno - sa povećanom okrenutošću žena karijeri – stakleni plafon u sve većem broju zemalja barem doživljava kao problem i da službe za razvoj ljudskih resursa ulažu veliki naponi da se on reši, što u Srbiji nažalost još uvek nije slučaj.

² U Prilogu 1 dat je prikaz odnosa između ukupnog broja žena na tržištu rada i žena na rukovodećim položajima (legislators, senior officials, managers) u nekoliko zemalja iz različitih delova sveta (prema Wirth, 2001)

Situacija u Srbiji

Pod ravnopravnošću žena se u Srbiji uglavnom podrazumeva politička ravnopravnost – to je aspekt o kom se razgovara u medijima i na skupštinskim zasedanjima i oko koga se oformljuju brojne ženske nevladine organizacije. Potreba za ravnopravnošću na radu i u rukovodećim strukturama retko se pominje, a još ređe preduzimaju konkretne mere njenog ostvarivanja.

Srpska varijanta staklenog plafona je veoma interesantna, samim tim što se ovde susiće uticaji nekoliko faktora:

1. tradicionalno patrijarhalne kulture i retradicionalizacije tokom devedesetih (žena se vidi kao domaćica i majka; gro onih koji su slani na prinudne odmore bile su žene),
2. socijalizma iz bliske prošlosti (jednakost na radu uz zadržavanje svih kućnih obaveza) i
3. pokušaja uključenja u EU – tranzicije, koja podrazumeva i usaglašavanje sa evropskim zakonima o ravnopravnosti polova na tržištu rada (Lukić, Jovanović, 2003-b i Stajić, 2002, ističu da žene lošije prolaze u tranziciji, jer se prenebravaju specifičnosti njihovog položaja).

Prema podacima SIEPA-e žene čine nešto manje od 42% ukupne radne snage u Srbiji. Izražena je polna segregacija zanimanja. Lukić i Jovanović (2003-a) navode da su žene manje zastupljene na rukovodećim pozicijama i u sektoru privrede koji ima bolju perspektivu, odnosno veće plate.

Istraživanja koja se bave zaposlenim ženama su veoma malobrojna, a o ženama na rukovodećim položajima gotovo da ih ni nema. To je donekle iznenađujuće, s obzirom da trenutno neke istaknute položaje, doduše veoma malobrojne, zauzimaju žene (npr. predsednik i potpredsednik Narodne Skupštine Republike Srbije, predsednik Skupštine grada Beograda, 4 ministra u Vladi Republike Srbije, rektor Univerziteta u Beogradu, GLODUR informativnog programa RTS-a).

Lukić i Jovanović (2003-a) su na uzorku od 1200 žena sa decom, koje su (bile) u braku i imaju radno iskustvo, našle da u kolektivima u kojima većinu čine muškarci 44% ispitanica smatra da se oni sa potcenjivanjem odnose prema kolegicama. Bez obzira na polnu strukturu kolektiva – u 60% slučajeva ispitanicama je direktno nadređen muškarac. Autorke zaključuju da je “još uvek živa praksa uskraćivanja jednakih šansi ženama za napredovanje, odnosno da postoje «nevidljive prepreke» koje stoje na putu ženama do odgovornijih pozicija”.

Istraživanje koje je sprovedeno tokom aprila, maja i juna 2003. godine na uzorku od 100 visoko obrazovanih žena iz različitih delatnosti, od kojih je 50 na rukovodećim položajima različitog nivoa – menadžerke, a 50 na nerukovodećim (Smiljanić, u pripremi), pokazalo je da su žene generalno zadovoljne mogućnošću za napredovanjem u ustanovi u kojoj rade (njih 72%). 35% ispitanica slaže se sa stavkom “*Mislim da se u našem društvu negativno ocenjuju žene koje imaju uspešne karijere*” (od toga 7% u

potpunosti). Sa sadržajem stavke “Čini mi se da neke moje kolege smatraju da žene nisu podjednako dobri radnici kao muškarci” slaže se 40% ispitanica (od toga 14% u potpunosti). Sa stavkom “Mislim da muškarcima nimalo ne smeta da im žena bude šef” ne slaže se 44% ispitanica (od toga 18% u potpunosti), a slaže 28%.

U okviru istraživanja vođen je i kraći razgovor sa svakom od njih o tome da li vide nekakve prepreke u napredovanju u karijeri koje bi bile specifične za žene (odgovori nisu bili ponuđeni). 53% ispitanica navodi kao glavnu prepreku obaveze vezane za porodicu i nedostatak podrške partnera. 44% govori o socijalnim preprekama u širem okruženju, pod čim se podrazumeva patrijarhalno vaspitanje i stereotipizacija oba pola, “balkanski mentalitet”. 41% ispitanica smatra da su, između ostalog, žene same sebi prepreka – usled nedovoljnog samopouzdanja, ambicioznosti i motivisanosti. 19% ističe muškarce – njihove negativne stavove, predrasude i ljubomoru, te postojanje “muških klanova” u krugovima koji odlučuju (ovo bi verovatno odgovaralo onome što se u stranoj literaturi naziva “old-boy network”). 18% vidi prepreku u lošoj ekonomskoj situaciji u zemlji i neadekvatnoj organizaciji i sinhronizaciji ustanova, npr. neadekvatno radno vreme škola i obdaništa. 13% ispitanica smatra da žene svojim psihološkim i biološkim predispozicijama ne odgovaraju onome što se u poslu traži. U istom procentu se navodi i njihovo neadekvatno ponašanje, bilo kao preterano insistiranje na “ženskom principu”, bilo kao zanemarivanja svoje ženstvenosti. Spominju se još problemi u kolektivu, nezadovoljavajući zakoni, nedostatak pozitivnih primera uz postojanje negativnih, te nepružanje međusobne podrške među ženama (networking). Samo 9% ispitanica smatra da nema polno uslovljenih prepreka.

Vođen je i razgovor o tome kako bi se ove prepreke mogle ukloniti i treba odmah istaći da su odgovori krajnje uopšteni, često veoma malodušni, oni otkrivaju da se o mogućnostima rešavanja ovih problema zapravo ni ne razmišlja – stiče se utisak da ispitanice svoju situaciju doživljavaju kao lošu, ali realno nepromenljivu. Izuzev jedne menadžerke koja je spremno navela konkretne mere koje njena firma (predstavništvo strane kompanije) preduzima radi poboljšanja položaja žena, većinom govore o dalekosežnim merama na nivou društva, o promeni položaja žena uopšte – promeni mentaliteta, vaspitanja devojčica i dečaka, menjanju sistema vrednosti, poboljšanju ekonomske situacije i standarda života. Ističe se i važnost ličnog angažovanja i potreba za edukacijom.

Po ovim pitanjima nema značajnijih razlika između dve grupe ispitanica, te se može zaključiti da se radi o stavovima zaposlenih žena uopšte.

Kako se lomi stakleni plafon?

Samim tim što stakleni plafon srećemo u svim zemljama, jasno je da se danas pre može govoriti o pravljenu rupe u njemu nego o potpunom uništenju.

Lomljenje staklenog plafona je poduhvat na duge staze, koji uključuje društvo u celini. Velika pažnja mora se posvetiti oslobađanju obrazovanja od polnih stereotipa, te ohrabrivanju devojčica i devojaka na izbor škole i zanimanja koja nisu tradicionalno

ženska. Promene u stavovima porodice, predavača i okruženja uopšte (i muškarci treba da prihvate izmene u polnim ulogama) ne mogu se ostvariti bez obuhvatnog socijalnog programa. Naravno da se u proces moraju uključiti i državne institucije i pod tim se ne misli samo na usvajanje i primenu zakona koji se tiču ravnopravnosti žena na radu, već i na formiranje posebnog tela koje bi se bavilo ovim pitanjem, iniciranjem, sprovođenjem i evaluacijom akcija. Na nivou preduzeća lomljenje staklenog plafona podrazumeva upućivanje zaposlenih svih nivoa u problem, ustanovljavanje načina praćenja i evaluacije rada, kao i utvrđivanje odgovornosti rukovodilaca za ostvarivanje ciljeva.

Kada, dakle, profunkcioniše sprovođenje zakonskih regulativa, poboljša se ekonomska situacija do mere u kojoj ekonomija ne biva nužno suprotstavljena socijalnoj pravdi, kad se bar počne sa gotovo utopijskim merama promene mentaliteta o kojima govore žene u Srbiji (“Bojim se da je to pitanje daleke budućnosti. Za Balkan tome treba dodati još 100, 200 godina” – jedna od menadžerki), možda će se naći mesta i za neke od sledećih, u svetu već isprobanih tehnika, koje primenjuju konkretna preduzeća, naravno onda kada njihovo rukovodstvo prepozna važnost problema i pokaže spremnost da ga reši.

- *Borba protiv stereotipa i predrasuda.* U radionice se uključuju zajedno i žene i muškarci (prisustvo oba pola je uslov da se žene ne izoluju i ne doživljavaju kao neprijatelji) sa ciljem da se poboljša klima i kultura preduzeća, kroz poboljšavanje međusobnih odnosa, povećanje osetljivosti na stereotipe i predrasude i zajednički rad na njihovom prevazilaženju.

- *Profesionalna usavršavanja.* Stalno motivisanje i podsticanje žena na usavršavanje i edukaciju od strane uprave preduzeća. Ovo je neophodan korak da bi žene uopšte došle u obzir za top menadžment položaje. Bez dovoljnog broja obrazovanih i iskusnih poslovnih žena (“kritične mase”) neće se povećati njihov broj među top menadžerima.

- *Treninzi asertivnosti za žene.* Njihov cilj je “psihološka” priprema žena za rukovodeće položaje – kroz povećavanje samopouzdanja i vežbanje u efikasnim neagresivnim i nedefanzivnim stilovima komuniciranja na radu.

- *Prilagođavanje radnog mesta.* Povećavanje fleksibilnosti radnog vremena i radnog mesta (npr. teleworking) menadžera kako bi se olakšalo usklađivanje porodičnih i poslovnih obaveza. Ovde spada i podrška u pronalaženju pomoći u kući, kao i organizovanje čuvanja dece pri radnom mestu.

- *Umrežavanje (networking).* Značaj neformalne mreže i ličnih kontakata je neprocenjiv, uopšte se na rukovodeći položaj retko dovodi neznanac. Zbog nedostatka vremena, žene retko imaju vremena za druženje posle radnog vremena i od strane rukovodilaca se doživljavaju kao “nevidljive”. Preduzeća mogu potpomoći formiranje ovakvih veza među ženama – na taj način one mogu steći važne informacije o mogućnostima i načinima napredovanja. Umrežavanje naravno može ići i vaninstitucionalno, na nacionalnom i internacionalnom nivou preko neprofitnih organizacija, časopisa i sl.

- *Utabavanje karijere (career tracking).* Pod ovim se podrazumeva oduvek poznata metoda “negovanja” mladih i obećavajućih kadrova, kojima se pomaže u sticanju iskustva i slave tako što im se poveravaju izazovni i važni poslovi. Ovo prate i dodatne edukacije i saveti iskusnijih i starijih kolega.

- *Mentorstvo.* Ovo je tehnika kojom preduzeće mladoj ženi, potencijalnoj

menadžerki, dodeljuje starijeg i iskusnijeg savetnika koji nekad ni ne mora biti iz iste ustanove. On joj pruža profesionalnu pomoć u informisanosti, znanju i kontaktima, olakšavajući joj put ka rukovodećim položajima. Ovaj način rada primenjuje se veoma uspešno i u nekim srpskim kompanijama, ali ne u kontekstu podržavanja žena.

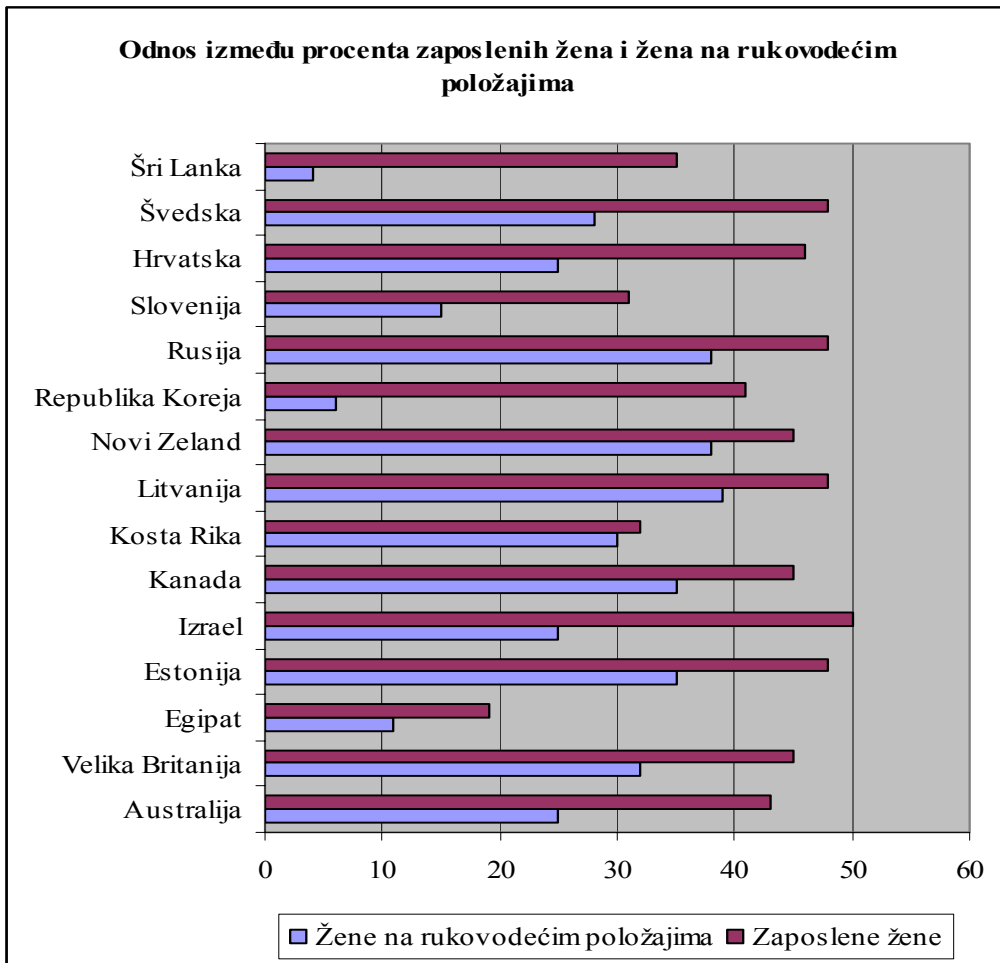
Zaključak

Preduslov demokratije je jednakost svih članova društva, tako i žena na radu i njihovo jednako prisustvo u menadžmentu. O ovom aspektu njihove ravnopravnosti u Srbiji se još uvek malo govori, mada je u ekonomski razvijenijim delovima sveta važnost prisustva žena u rukovodećim strukturama svih privrednih grana odavno uočena. Istraživanja pokazuju da se zaposlene žene u Srbiji osećaju nezasluženo neravnopravnim i da sa lakoćom identifikuju faktore koji otežavaju njihovo napredovanje u karijeri. Pesimizam i malodušnost koje izražavaju po pitanju mogućnosti uklanjanja mnogobrojnih prepreka napredovanju – pokazuju u kom je stepenu društvo u tranziciji (ne) zainteresovano za njihov položaj.

Žene predstavljaju za sada neiskorišćen resurs od potencijalno izuzetne vrednosti, posebno u vreme borbe za kakvu takvu kompetitivnost na svetskom tržištu.

Postoje već razrađeni modeli rešavanja problema staklenog plafona ili barem ublažavanja njegovog dejstva, ali se na prvom mestu u javnosti mora probuditi svest o njemu. Ovaj rad je i napisan upravo sa tim ciljem.

Prilog 1



Literatura

1. Grant, J. (2000): "WOMEN MANAGERS AND THE GENDERED CONSTRUCTION OF PERSONAL RELATIONSHIPS", *Journal of Family Issues*, Vol. 21, Issue 8
2. <http://www.nfwbo.org/Research/5-6-2003/5-6-2003.htm>
3. <http://www.siepa.sr.gov.yu>
4. Lukić, M., Jovanović S. (2003): "KONKURENTNOST ŽENA NA TRŽIŠTU RADA", *Socijalna misao*, Vol. 37, 1.
5. Lukić, M., Jovanović S. (2003): "O RAVNOPRAVNOSTI ŽENA I MUŠKARACA NA TRŽIŠTU RADA", *Socijalna misao*, Vol. 37, 1.
6. Morgan, Laurie A. (1998): "GLASS CEILING EFFECT OR COHORT EFFECT? A LONGITUDINAL STUDY OF THE GENDER EARNINGS GAP FOR ENGINEERS, 1982 TO 1989." *American Sociological Review*. Volt 63
7. Smiljanić, J. (u pripremi): "FAKTORI KARIJERE ŽENA MENADŽERA", diplomski rad, Filozofski fakultet, Beograd
8. Stajić, D. (2002): "SRBIJA U PROCESU TRANZICIJE I ŽENE: INSTITUCIJE, PROCESI, DOKUMENTI", Nezavisnost, Beograd
9. Veale, C. & Gold, J. (1998): "SMASHING INTO THE GLASS CEILING FOR WOMEN MANAGERS", *Journal of Management Development*, Vol. 17, Issue 1
10. Wirth, L. (2001): "BREAKING THROUGH THE GLASS CEILING: WOMEN IN MANAGEMENT", International Labour Office, Geneva

Jelena Smiljanić

Summary

Although women share nearly 50% of total employment in the so-called "developed world" (and Serbia), they still occupy few of the positions with the most power. The glass-ceiling phenomenon refers to an informal barrier that women face in getting to the highest management positions. The reasons for its existence are numerous and persistent. They involve traditional gender roles, work and life organization, social attitudes toward women managers and women workers themselves. With the reasons for the problem so deeply rooted, solutions involve the whole society. Foreign experiences show that once it is recognized – the glass ceiling can at least crack. A number of different tactics are offered. However, their implementation in Serbia is questionable, because when it comes to the glass ceiling – the society remains ignorant and silent.

Key words: Glass-ceiling, women managers, work, strategies, Serbia