

**K**njiga *Kroz Lavirint* rezultat je intelektualnog puta koji je počeo godinama pre ideje o pisanju ove knjige, s pokretanjem istraživanja o tome kako rod deluje na liderstvo i društveni uticaj. Osamdesetih godina takve teme su bile potpuno nova teritorija na polju socijalne psihologije. Feminističke teoretičarke i teoretičari koji su tokom sedamdesetih godina počeli da istražuju rod u velikoj meri su zanemarili problem liderstva. Mnogi su smatrali da liderstvo pripada muškarcima i da, stoga, nije primarna tema novih istraživanja o ženama. Po nama je, međutim, nedostatak ženskih pozicija moći i autoriteta iziskivao objašnjenje. Smatrale smo da je liderstvo suštinska tema za teorije roda. Danas mnogi dele naše gledište što pokazuje i obilje pokrenutih istraživanja o tome kako rod utiče na liderstvo. Bez tih istraživanja ne bismo mogle da napišemo ovu knjigu.

Odgovoriti na pitanje zašto su žene isključene iz liderstva je kompleksan poduhvat koji zadire u mnogobrojne discipline. Latiti se ovog pitanja kao i pitanja zašto žene dobijaju sve veći pristup liderstvu, zahtevalo je od nas da proširimo perspektive daleko izvan okvira psihologije, naše osnovne discipline. Tokom tog procesa proučavale smo doprinose iz oblasti ekonomije, sociologije, antropologije, politikologije, menadžmenta i teorije organizacije. Imale smo velike koristi od uvida iz oblasti društvenih nauka. Raznolikost metoda koje su društveni naučnici i naučnice primenili na rod i liderstvo osnažuju zaključke u ovoj knjizi.

Kroz celu knjigu se pozivamo na metaforu lavirinta kako bismo simbolizovale situacije s kojima se suočavaju žene kao liderke ili potencijalne liderke. Slika lavirinta ima dugu i raznoliku istoriju u staroj Grčkoj, Indiji i Nepal, kod domorodaca u Severnoj i Južnoj

Americi, srednjovekovnoj Evropi i na drugim prostorima. Kao savremeni simbol, lavirint označava ideju o složenom putu koji za sobom povlači izazove i nudi cilj za koji je vredno boriti se. Prolazak kroz lavirint nije ni jednostavan ni direktan već iziskuje upornost, svest o sopstvenom napredovanju i pažljivu analizu pred nas postavljenih zagonetki. Upravo je to značenje koje nameravamo da prenesemo. Put za žene koje streme leaderskim pozicijama postoji, ali je prepun očekivanih i neočekivanih obrta i zaokreta. Zbog toga što kroz svaki lavirint postoji put do centra, smatra se da su ti ciljevi dostižni. Ipak, prolazak kroz lavirint je mnogo zahtevniji od putovanja direktnim putem. U tom smislu, lavirint obezbeđuje podsticajnu metaforu za ambiciozne žene kao i za prepoznavanje izazova s kojima se one suočavaju.

Neki čitaoci i čitateljke bi se mogli iznenaditi da se u podnaslovu ove knjige hrabro potvrđuje da iznosimo istinu o tome kako žene postaju liderke. Postmodernistički čitaoci i čitateljke mogli bi smatrati da je naivno i pretenciozno da društveni naučnici i naučnice tvrde da knjiga nudi istinu. Jasno je da je istina ove knjige uslovljena dostupnim naučnim dokazima. Pozivajući se na širok opseg onog najboljeg u društvenim naukama, ponudile smo daleko adekvatniju i kompletniju analizu od bilo koje do sada.

Knjiga *Kroz lavirint* trebalo bi da pomogne čitaocima i čitateljicama da razumeju ne samo liderstvo žena i muškaraca, već i da saznaju nešto više o postizanju rodne ravnopravnosti danas. Da bi žene stekle ravnopravnost, muškarci i žene bi trebalo ravnopravno da dele liderstvo. Međutim, čak i visoko industrijalizovana društva daleko su od dostizanja ovog cilja. Stoga je od presudnog značaja da ljudi razumeju zašto, uprkos suštinski poboljšanom statusu žena, ravnopravnost još uvek nije postignuta.

Projekat pisanja ove knjige oblikovao se tokom nekoliko godina. Početni napor Elis Igli bio je usmeren ka monografiji koju bi mogli čitati i profesori i profesorke i studenti i studentkinje. Nakon toga, počele smo da radimo zajedno. Saradnja je počela 2001. godine uređivanjem tematskog broja časopisa *Journal of Social Issues* o „rodu, hijerarhiji i liderstvu“. Zatim smo dobile poziv da napišemo pregledni tekst o rodu i liderstvu za priređenu knjigu *Priroda liderstva (The Nature of Leadership)* koja se pojavila 2004. godine. Ta mogućnost nas je navela da razvijemo analizu koja je daleko prevazilazila naša prethodna istraživanja. Usledio je još jedan pregledni tekst koji se pojavio u časopisu

*Leadership Quarterly*, 2005. godine. Tek pošto što smo dovršile pomenute projekte, konačno smo započele s pisanjem ove knjige.

Vredno smo radile da bismo knjigu učinile pristupačnom i zanimljivom i onima koji ne dolaze iz oblasti društvenih nauka. Predstavile smo obimno istraživanje ne koristeći tehnički žargon koji često ovakve prezentacije čini dosadnim. Detaljno smo opisale ono što smo otkrивale tokom istraživanja kako bi se dokazi koje iznosimo tačno razumeli. Citati iz istraživanja pojavljuju se na kraju knjige tako da zainteresovani čitaoci i čitateljke mogu da prate pojedine studije u celosti. Elektronska revolucija u pristupu bibliotekama znači da je veći deo ovih materijala dostupan onlajn. Takođe smo uvrstile značajnu količinu kvalitativnog materijala čiji veliki deo čine izjave pojedinih liderki. Te pasuse ne nudimo kao dokaze naših zaključaka već kao ilustracije principa koje prezentiramo.

Napredovanje u radu na ovoj knjizi olakšala su tri akademska dopusta koje je dobila Elis Igli. Prvi, tokom jeseni 1994. godine, nagrada Univerziteta Purdju (Purdue University) je olakšala početne korake ka radu na knjizi. Od 1988. do 1999. godine Elis Igli je dobila stipendiju Džejms Kartel fondacije (James Mc Keen Cartel Foundation) koja joj je omogućila jednogodišnji boravak na Retklif Institutu za napredne studije (Radcliffe Institute for Advanced Study) i rad na nekoliko tekstova za časopis kao i na nekoliko uvodnih poglavlja u ovoj knjizi. Konačno, pisanju knjige je pomogao i sabatikal za 2005/2006. godinu, uz potporu Univerziteta Nortvestern (Northwestern University). Gostoljubivost Agnete Fišer (Agneta Fischer) i drugih koleginica i kolega s Univerziteta u Amsterdamu (University of Amsterdam) tokom te godine obezbedila je odlično okruženje za razvijanje ove knjige.

Mnogi ljudi su nam davali savete o knjizi i zahvaljujemo im na doprinosu. Pre svega, dugujemo saradnicima i saradnicama koji su sudelovali na našem istraživanju i citirali ga. To su Bler Džonson (Blair Johnson), Stiven Kerau (Steven Karau), Mona Makidžani (Mona Makhijani), Brus Klonski (Bruce Klonsky), Vendi Vud (Wendy Wood), Meri Johansen-Šmit (Mary Johaanssen-Schmidt), Marlo van Engen (Marloe van Engen), Klartje Vinkenburg (Clartje Vinkenburg). Među onima koji su pročitali celu knjigu i dali svoj komentar su: Rene Engelm-Medoks (Renee Engeln-Maddox), Barbara Gutek (Barbara Gutek), En Kenig (Anne Koenig) i Šeli Čajken (Shelly Chaiken). Među onima koji su pročitali određena poglavlja i dali nam korisne savete su:

Klartje Vinkenburg (Claartje Vinkenburg), Marlo van Engen (Marloe van Engen), Vendi Vud (Wendy Wood), Ronit Kark (Ronit Kark), Džon Antonakis (John Antonakis), Amenda Dikmen (Amanda Diekman), Ketrin Vajnberger (Cathrine Weinberger), Suzan Tistl (Susan Thistle), Kingsli Braun (Kingsley Brown), Elizabet Nouls (Elizabeth Knowles) i Dženifer Rapaport (Jennifer Rappaport). Anonimni kritičari i kritičarke rukopisa takođe su dali vredan doprinos. Drugi su ponudili važne uvide o ključnim pitanjima: Brus Klonski (Bruce Klonsky), En Mekgvajer (Anne McGuire) i Agneti Fišer. Studenti i studentkinje Latanje Džejms (La Tanya James): Dženifer Stil (Jennifer Steele), Dedžon Alen (deJohn Allen), Suzan Ritaka (Susan Ritacca) i Dominik Ganjon (Dominique Gagnon) proveravali su izvore i reference i organizovali istraživačke materijale. Velikodušna pomoć svih ovih osoba je u velikoj meri poboljšala knjigu.

Zahvaljujemo se izvrsnim ljudima iz Poslovne škole Harvard (Harvard Business School Press). Glavni urednik Žak Marfi (Jacques Murphy) dao je savete i podsticaj, a zamenik glavnog urednika Brajan Suret (Brian Surette) je obezbedio pomoć u organizaciji. Glavna menadžerka produkcije Marsi Barns-Henri (Marcy Barnes-Henrie) je pomogla da razjasnimo i preciziramo brojna ključna mesta u knjizi.

Najveću zahvalnost dugujemo našim porodicama. Naši supruzi Robert Igli (Robert Eagly) i Majkl Dorsi (Michael Dorsey) pročitali su sva poglavlja više puta i dali odlične savete u pogledu sadržaja i stila pisanja. Ohrabрили su nas da nastavimo i da ne izgubimo iz vida ciljeve vezane za ovu knjigu. Naša deca, Ingrid Igli, Ursula Igli i Aleksander Karli-Dorsi bila su puna razumevanja kada smo neprestano ponavljale: „Radim na knjizi“. Ingrid i Ursula su pročitale poglavlja i njihova reakcija je bila od pomoći. Aleks, srednjoškolac, proveo je sate u dosadnom, ali važnom radu na proveravanju beleški za svako poglavlje. Ursula, koreografkinja savremenog plesa i Ingrid, advokatica i majka dvoje dece, takođe su poslužile kao primer kako se talentovane mlade žene uspešno nose s izazovima lavirinta. Divimo se njihovoj inteligentnoj borbi kao i borbi hiljade drugih žena koje smo upoznale među našim studentkinjama, prijateljicama i rođakama.





## Da li još uvek postoji stakleni plafon?

Dosta žena je napredovalo do pozicija generalnih direktorki u korporacijama, dekanke univerziteta, guvernerki država ili predsednica nacija. Iako je napredak žena u sticanju moći i autoriteta očigledan, njihovo prisustvo na elitnim liderskim pozicijama čak i danas je toliko neuobičajeno da izaziva čuđenje. Liderke poput državne sekretarke Kondolize Rajs (Condoleezza Rice) i dalje su izuzeci, a samo pre dvadeset godina njihov uspon do pozicija u vlasti bio je nezamisliv. S obzirom na takvu realnost, naziru se dva pitanja: zbog čega su moćne liderske pozicije ženama postale pristupačnije? Zbog čega je i dalje za muškarce pristupačnost daleko veća nego za žene? U ovoj knjizi dajemo odgovore na ta pitanja.

Retko prisustvo žena u ulogama koje podrazumevaju moć najčešće se pripisivalo staklenom plafonu, ali to objašnjenje više nije validno. Metafora staklenog plafona ukazuje na krutu, neprobojnu prepreku, a sada su prepreke ženskom napredovanju mnogo propusnije. Muškarci su dugo monopolizovali liderstvo, naročito kad je reč o moćnijim ulogama, ali i to se menja. U Sjedinjenim Državama i mnogim drugim zemljama, žene su stekle nov pristup širokom spektru liderskih uloga.

Predrasude i diskriminacija koje usporavaju, a ponekad i u potpunosti blokiraju napredovanje žena svakako nisu nestale, ali se ideja o staklenom plafonu koja opisuje nefleksibilna ograničenja predugo održala. Ove činjenice iziskuju novu sliku. U ovoj knjizi nudimo jednu novu metaforu, *lavirint*, koja zahvata raznovrsne izazove s kojima se

žene suočavaju dok putuju, često sporednim putevima, ponekad kroz strane teritorije, svojim putem ka liderskoj poziciji.

## **Prepreke u ženskoj borbi za liderske pozicije**

Analizu ženskog liderstva počinjemo razmatranjem tri tipa prepreka koje sprečavaju napredovanje žena: betonski zid, stakleni plafon i lavirint. Prva, betonski zid, u Sjedinjenim Državama odavno više ne postoji. Druga vrsta prepreke, stakleni plafon, značajno se urušila posljednjih godina da bi je zamijenili putevi ka liderstvu koji su prohodniji, ali i dalje puni izazova, simbolizovani u lavirintu.

### **Betonski zid**

Očito najefikasniji način da sprečite ljude u napredovanju jeste da njihov put blokirate očiglednim, nepremostivim preprekama. U većem delu ljudske istorije, prepreke ženskom liderstvu sastojale su se od eksplicitnih pravila i preciznih normi. Čak je i na početku dvadesetog veka ženama nedostajala pravna i politička ravnopravnost; nije im bilo dozvoljeno ni da glasaju a kamoli da budu na vlasti.

Iako su žene u Americi 1920. godine stekle pravo glasa, sve do sredine dvadesetog veka suočavale su se s brojnim nepremostivim preprekama na putu ka liderskim pozicijama. Razmotrimo primer Vrhovnog suda i Rut Bader Ginsburg (Ruth Bader Ginsburg) koja je 1959. godine diplomirala kao najbolja u klasi na Pravnom fakultetu Univerziteta Kolumbija (Columbia University's Law School). Muškarci koji su pokazivali tako izuzetne sposobnosti kao ona, dobijali bi nameštenje u Vrhovnom sudu ili posao u glavnim advokatskim firmama u Njujorku, ali Rut Ginsburg nije.<sup>1</sup> Naravno, nije postojao zakon koji bi zabranjivao zapošljavanje žena u Vrhovnom sudu ili u advokatskim firmama. To se naprosto nije činilo i svi su to razumeli.

U nekim slučajevima žene nisu mogle da dobiju iste kvalifikacije kao muškarci, jer su obrazovne mogućnosti za njih bile zatvorene. Sve do 1960-ih godina, žene nisu imale pristup mnogim najprestižnijim univerzitetima u Sjedinjenim Državama. Iako je na državnim univerzitetima obrazovanje bilo zajedničko, samo je nekoliko univerziteta Ajvi lige (Ivy League) upisivala žene, i to uglavnom na ženske koledže pri tim univerzitetima. Poslovna škola na Harvardu (Harvard Business



School) otvorila je zajedničko obrazovanje 1963. godine, univerziteti Jejl (Yale) i Prinston (Princeton) 1969, a vojne akademije 1976. godine.<sup>2</sup> Diplome takvih škola bile su preduslov za pristup mnogim liderskim pozicijama.

Stavovi koji potvrđuju postojanje betonskog zida pojavljuju se i u nekim nesmotrenim komentarima predsednika Ričarda Niksona, zabeleženim na audio-trakama Bele kuće, koji su kasnije dospeli u javnost preko Akta o pravu na informacije (Freedom of Information Act). Objasnjavajući zbog čega on ne bi uzeo u razmatranje postavljanje žene na mesto sudije u Vrhovnom sudu, Nikson je rekao: „Mislim da žene ne bi trebalo da budu ni na jednom poslu u vlasti... zato što su hirovite, i emotivne. I muškarci su isto tako hiroviti i emotivni, ali je mnogo verovatnije da će takve biti žene.“<sup>3</sup> U kulturi u kojoj je takvo mišljenje rasprostranjeno, žene zaista nisu imale šanse da steknu uticajne liderske pozicije. Žene su bile dobrodošle da rade kao sekretarice i službenice i morale su da pristanu na te pozicije.

Čak i početkom sedamdesetih godina mnoge organizacije su odbijale da intervjuišu žene čak i za najniže pozicije u menadžmentu, pravnim službama, računovodstvu, akademskom krugu i drugim stručnim oblastima. Žene su isto tako bile isključene iz mnogih zanatskih i radničkih zanimanja u kojima su preovlašivali muškarci poput vodoinstalatera, radnika na građevini ili vatrogasca. Nije bilo važno što su neke od potencijalnih kandidatkinja bile odlične u programima obrazovanja i obuke, što im je davalo iste – ili bolje – preporuke nego muškim takmacima. Poslodavci koji su regrutovali po univerzitetskim kampusima bili su poznati po tome što su postavljali obaveštenja „Žene neka se ne prijavljuju“.<sup>4</sup> Bilo je to isključivanje bez imalo suptilnosti.

Za karijeru u biznisu, MBA, ali i druge izuzetne preporuke, mogle su da posluže samo da bi diskvalifikovale žene pri zapošljavanju. Pogledajmo odgovor koji je jedna žena dobila kada se početkom sedamdesetih preselila u novi grad i prijavila za posao: “Na jednom od mesta gde sam zaista želela da radim su mi rekli: ‘Žao mi je, ali kod Vas je pogrešno pet stvari: žena ste, imate MBA, bili ste službenica druge banke, visoko ste plaćeni, inteligentni ste”. Rekla sam: ‘Ali, mislila sam da su to dobre stvari’“. Pretpostavka je da su ovako izuzetne preporuke unapred diskvalifikovale ovu ženu za pozicije bankarske službenice ili blagajnice koje su bile otvorene za žene.

Betonski zid je počivao na podeli rada koja je diktirala da muškarci treba da zarađuju za hleb a da žene treba da budu domaćice. Ženama je bio onemogućen pristup prestižnim karijerama zbog pretpostavke da je za njih odgovarajući posao da budu kod kuće. Evo kako je jedan izvršni direktor, odgovarajući na anketu koju je objavio Harvard biznis rivju (*Harvard Business Review*) 1965. godine, video tu stvar: „Većina američkih muškaraca i žena još uvek veruju u dom i porodicu, tako da je važno da samo jedna osoba u porodici pravi karijeru. Zbog biološke uloge žene, mnogo je praktičnije da tu poziciju zadrži muškarac.“<sup>6</sup>

U eri betonskog zida, podela rada između muškaraca i žena mnogim ljudima se učinila kao deo prirodnog poretka. Iako su se pojedine žene borile protiv ovog zida, većina ljudi je naprosto prihvatila nepremostive prepreke implicirane u zidu.

### **Stakleni plafon**

Metod isključivanja je počeo da se menja tokom sedamdesetih godina. Prepreke su se uklanjale tako da više nisu u potpunosti isključivale žene sa svih pozicija autoriteta – samo iz onih na visokim nivoima. To je bio period „staklenog plafona“. Dvoje novinara – Kerol Himovic (*Carol Hymowitz*) i Timoti Šelhard (*Timothy Schellhardt*) – uveli su ovu sintagmu u *Vol strit* žurnalu (*Wall Street Journal*): „Čak su se i žene koje su postojano napredovale s položaja na položaj“, piše u tekstu iz 1986. godine, „na kraju sudarile s nevidljivom preprekom. Domogle su se direktorske kancelarije ali nisu uspele da se probiju kroz stakleni plafon.“<sup>7</sup>

Termin je brzo naišao na odobravanje, upućujući na manje očigledan način na koji su žene isključene iz liderskih pozicija na visokom nivou. Međutim, stakleni plafon je i dalje ukazivao na nepremostivu prepreku – čvrstu barikadu na putu koja sprečava pristup pozicijama na visokom nivou. Istovremeno, slika „staklene“ prepreke sugerisala je da su žene navedene na pogrešan put u pogledu mogućnosti, jer prepreku nije bilo lako uočiti iz daljine.

Američki kongres je uvažio interesovanje javnosti za pojavu „staklenog plafona“ uspostavljanjem komisije s ciljem da ga istraži. Komisija za stakleni plafon (*Glass Ceiling Commission*) je u svojim izveštajima iz 1995. godine, objavila da ta vrsta diskriminacije potiče od verovanja da je ženama sprečen pristup mogućnostima zapošljavanja