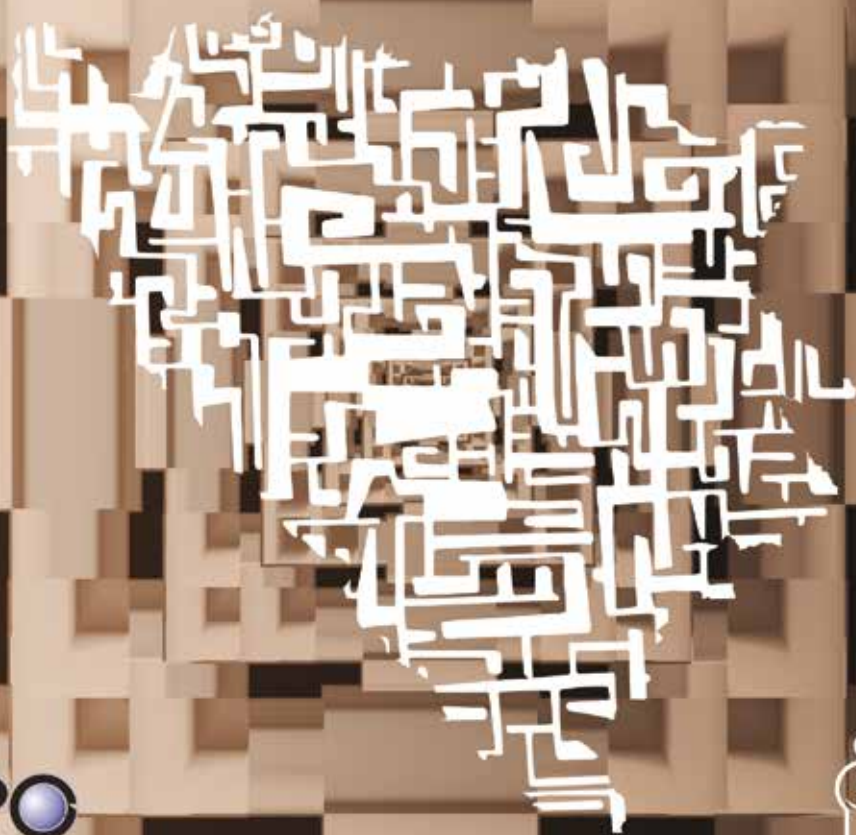


BOSANSKI LABIRINT

KULTURA, ROD I LIDERSTVO

Urednica: Žilka Spahić Šiljak



Impressum

BOSANSKI LABIRINT: kultura, rod i liderstvo

Izdavač: TPO Fondacija Sarajevo

Za izdavača: Emir Šiljak

Suizdavači:

Buybook Sarajevo

Buybook Zagreb

Za suizdavače: Damir Uzunović, Lada Jurković

Urednica: Zilka Spahić Šiljak

Pogovor: Amila Kahrović-Posavljak

Recenzenti: Ivana Bulog, Nebojša Janićijević,

Melika Husić-Mehmedović

Lektura: TPO Fondacija

Naslovnica/DTP: Neven Misaljević

Štamparija: Blicdruk d.o.o. Sarajevo

Tiraž: 1000

Sarajevo/Zagreb 2019.

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Nacionalna i univerzitetska biblioteka
Bosne i Hercegovine, Sarajevo

305-055.2:316.46(497.6)

316.46:305-055.2(497.6)

BOSANSKI labirint : kultura, rod i liderstvo / [urednica Zilka Spahić Šiljak]. - Sarajevo :
TPO Fondacija ; Buybook ; Zagreb : Buybook, 2019. - 213 str. ; 24 cm

Bibliografija: str. 195-211. - Summary.

ISBN 978-9926-422-16-5 (TPO Fondacija, Sarajevo)

ISBN 978-9958-30-435-4 (Buybook, Sarajevo)

ISBN 978-953-8226-24-3 (Buybook Zagreb)

COBISS.BH-ID 27137542

CIP zapis je dostupan u računalnome katalogu
Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 001024221.

BOSANSKI LABIRINT

KULTURA, ROD I LIDERSTVO

© TPO FONDACIJA Sarajevo

Sarajevo/Zagreb, 2019.

UVOD

Zilka Spahić Šiljak

Bosanski labirint liderstva: kultura, rod i liderstvo

Liderstvo se intenzivnije proučava i istražuje u drugoj polovini 20. stoljeća. Danas su dostupne brojne studije i analize, provedene širom svijeta s ciljem da se pokaže koje forme i stilovi liderstva postoje, kako se liderstvo kroz povijest mijenjalo, u kojoj mjeri su kulturološki utjecaji bili i ostali značajan faktor oblikovanja liderstva, te kako se doživljava žensko i muško liderstvo u politici i biznisu, ima li razlika u liderskim stilovima i ako ima, šta je specifično za ženski, a šta za muški stil liderstva. Početkom novog milenija pojavili su se novi pristupi liderstvu koji naglašavaju autentičnost liderstva i lidera, zatim spiritualnu dimenziju liderstva u kojoj lideri koriste osjećaj "poziva" da motiviraju sljedbenike i na koncu, tu je i liderstvo služenja koje se rukovodi brigom i potrebama sljedbenika. Iako se od lidera traže određene karakteristike, harizma više nije najvažnija, već niz drugih kvaliteta koji su karakteristični za nehijerarhijske forme liderstva – društvena osjetljivost, empatija, emocionalna inteligencija i upravljanje emocijama, konflikt transformacija i drugo. Autentično liderstvo,

kao jedan od novih pristupa, posebno naglašava važnost emocija odnosno upravljanje njima. Emocije se smatraju važnim u donošenju odluka i poslu općenito, ali je pitanje kako će lideri upravljati svojim emocijama, ali i emocijama svojih saradnika i sljedbenika. Ako lider/ica nije u stanju upraviti emocije u pravom smjeru, ono što radi neće imati očekivani efekat, kažu autori knjige *Iskonsko liderstvo* (Primal Leadership):

“U modernim organizacijama, primordijalni emocionalni zadatak – iako sada uglavnom nevidljiv – ostaje najvažniji zadatak u mnogim liderskim poslovima: upraviti pozitivne emocije u pozitivnom smjeru i raščistiti smog koji su proizvele toksične emocije” (Goleman et al. 2013, lok. 232).

Inspiracija za naslov ove knjige *Bosanski labirint* je došla iz istraživanja dvije američke autorice Alice H. Eagly i Linde Carli (2007) koje su u svojoj knjizi *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Became Leaders* pokazale kroz šta su sve žene prolazile da bi došle na liderske pozicije i koje ih prepreke još čekaju u labirintu kroz koji se kreću u svojoj karijeri. Žene u Bosni i Hercegovini su ostvarile značajan napredak i neke su uspjele probiti “stakleni plafon”, no to ne znači da su prepreke nestale. Mnoge žene koje su na putu da postanu liderice na visoko rangiranim pozicijama još uvijek se moraju suočavati sa brojnim izazovima ali kao što Alice Eagly i Linda Carli pojašnjavaju, lakše će im biti birati strategije napredovanja ukoliko su svjesne labirinta u kojem se nalaze (2007). Iako ova knjiga podjednako uključuje i žene i muškarce, rodni stereotipi i prepreke na putu liderstva najviše pogađaju žene jer djeluju u dominantno muškom okruženju koje još uvijek preferira asertivnost, odlučnost i agentnost koje se pripisuju muškarcima, u odnosu na društvenost, emotivnost i brigu koje se pripisuju ženama.

Kontekst Bosne i Hercegovine

Istraživati intersekciju kulture, roda i liderstva u jednom društvu kakvo je bosanskohercegovačko, obremenjeno post-ratnom iscrpljujućom tranzicijom i etničkim podjelama, nije jednostavan zadatak. Nedovršena tranzicija u kojoj je izgubljena socijalna i ekonomska sigurnost iz socijalizma, a demokracija sa neoliberalnim ekonomskim politikama nije postavljena na građanske već na temelje tri dominantne etnije, ne otvara prostor za afirmaciju liderstva zasnovanog na meritokraciji, već na etničkoj pripadnosti. Sve se posmatra kroz prizmu etničke i religijske pripadnosti, pa se tek onda gledaju kvalitete koje lider i liderica trebaju posjedovati. Iako to izričito nijedan lider i liderica neće priznati, cjelokupno društveno i političko ozračje kreirano je kao tripartitni etnoteritorijalni polis (Ćurak 2004). To je vidljivo i u rezultatima intervjua koji pokazuju da lideri iz Federacije BiH navode kao uspješne modele liderstva imena svjetskih lidera iz Zapadne Evrope i Amerike, dok lideri iz Republike Srpske navode primjere velikih lidera iz Rusije i Istočne Evrope.

U BiH tema liderstva općenito nije dovoljno istražena. Nije rađeno istraživanje o intersekciji kulture, roda i liderstva koje uključuje uporednu analizu visoko pozicioniranih političara i menadžera, pa se nadamo se će ovo biti mali doprinos razumijevanju teme. Vrlo malo je stručne literature o liderstvu objavljeno do sada u BiH (Šehić & Penava 2007, Puhalo 2004, Milinović 2017), uz nekoliko studija koje se općenito bave pitanjima učešća žena u javnom životu i politici (Blagojević-Hugson 2002, Bakšić-Muftić 2006, Spahić Šiljak 2007, Popov-Momčinović 2013, Čaušević 2014, Miftari 2015, Šuta-Hibert 2015, Veličković i dr. 2015), iz kojih se također mogu iščitati kulturološki kodovi rodnih režima.

Baveći se pitanjima roda i kulture, jedna od nezaobilaznih tema analize su i spolne i rodne razlike i načini na koji se oblikuju rodni režimi u različitim kulturama. U istraživanju *Liderke izbliza* (2017) Jelena Milinović je pokazala da rodni režimi u BiH i dalje

ostaju duboko patrijarhalni i da su kulturni obrasci poželjnih i zadatih rodni uloga duboko internalizirani u način života žena koje je intervjuirala. Kada se još tome doda nepoznavanje i neinformiranost o rodnim politikama, unatoč uspostavi državnih mehanizama za rodnu ravnopravnost i međunarodnih projekata koji se provode na promociji ženskih ljudskih prava, vidljivo je da kultura, običaji i tradicija još uvijek snažno utječu na rodnu politiku (Spahić Šiljak 2007).

S obzirom da su i kultura i rod društveni konstrukti i da su podložni promjenama u svim društvenim procesima, imaju značajnu ulogu i važne su varijable u intersekciji sa liderstvom. U ovom istraživanju se pokazalo da rod i kultura djeluju u simbiozi i imaju paralelnu dinamiku u odnosu na liderstvo. S jedne strane, liderstvo je plod određenog kulturološkog konteksta, bilo da je riječ o općoj kulturi ili organizacijskoj kulturi u kompanijama ili vladinim i državnim institucijama. S druge strane lider/ica i liderstvo se oblikuju različitim vidovima socijalizacije kroz koje se usvajaju društvene skripte, pravila, ali i očekivanja koja se nameću ženama ili muškarcima na liderskim pozicijama.

Binarne podjele spolnih i rodni razlika stoljećima su služile kao osnov diskriminacije i marginalizacije žena, tako što su se i muškarcima i ženama učitavale specifične psihosocijalne osobine koje se smatraju prirodnim i urođenim, a ne stečenim. Tako se gradio imidž "prave žene" s ciljem da se žene zadrže u slabijem položaju. Svaka kultura internalizira – na sebi svojstven način – dualizam tipično muških i ženskih osobina koje se uglavnom svode na stereotipe i generalizacije i o tome uveliko ovisi da li će žene imati mogućnosti profilirati se kao liderice u različitim oblastima javnog života. Ako se i danas za muškarca tvrdi da je hrabar, odlučan, racionalan, snažan, a za ženu da je osjetljiva i emocionalna, u smislu da slabije kontrolira emocije, te povodljiva, onda ne čude snažni otpori uključenju većeg broja žena na vodeće pozicije jer se liderstvo razumijevalo i još uvijek, u najvećoj mjeri, razumijeva u muškoj normi.

Analiza zastupljenosti žena u zakonodavnoj i izvršnoj vlasti nakon općih izbora 2014. godine (Miftari 2015) pokazuje da su žene nedovoljno zastupljene na vodećim pozicijama u zakonodavnoj i izvršnoj vlasti, u privatnom sektoru i akademskoj zajednici. Prepreke su strukturalnog karaktera, od neadekvatnih zakona i kulturoloških praksi do stereotipnog shvatanja uloge žene, ali i siromaštva žena. Nakon općih izbora 2018. godine, došlo je do manjih promjena u procentualnoj zastupljenosti žena u zakonodavnim tijelima vlasti, a nešto značajnije promjene su se dogodile u pojedinim kantonima. U Parlamentarnoj skupštini BiH 2018. godine je izabrano 21,42 procenata žena (2014 = 23,8 procenata), u Predstavničkom domu Federacije BiH je izabrano 25,51 procenata (2014 = 23,8 procenata), u Narodnoj skupštini Republike Srpske 16,86 procenata (2014 = 15,6 procenata).¹ Dakle, na najvišim razinama izvršne vlasti procenat žena nije premašio procentualnu zastupljenost žena u Jugoslaviji (24 procenata), dok se na kantonalnim razinama događaju pozitivni pomaci.

Podaci o broju žena na visokim menadžerskim pozicijama u BiH su preuzeti iz Poslovnih novina BiH² koje su uradile anketu sa 642 ispitanika iz najuspješnijih bh. kompanija s tim da su većina ispitanika bile žene (524), a od ukupnog broja ispitanika 424 su bile menadžerice na visokim pozicijama u kompanijama. Od ukupnog broja kompanija 26,6 procenata imaju žene na visokim menadžerskim pozicijama, a istraživanje je pokazalo i to da kada se žene izbore za pozicije onda i duže ostaju na njima. Zanimljivo je da broj privatnih kompanija koje vode žene raste i žensko poduzetništvo se snažnije razvija u posljednjih nekoliko godina zahvaljujući angažmanu ženskih i organizacija poduzetnica te namjenskim sredstvima donatora za poticaj ženskog poduzetništva.

1 Rezultati općih izbora 2018. godine u kantonalnim/županijskim skupštinama variraju: HNK (46 procenata), ZDK i SBK (40 procenata), ZHK (34,78 procenta), KS (34,28 procenta), USK (33,33 procenta), TK (26,92 procenata), PK (19,04 procenata), PBK (16,9 procenata), Livno Kanton (12 procenata). (Podaci preuzeti iz preliminarne analize Maje Gasal Vražalica koju je ustupila autorici za ovu knjigu).

2 Alen Mehanović. Anketa: Žene u BiH jednako plaćene ali uz mnogo više truda. <http://poslovnenovine.ba/2018/09/28/anketa-zene-u-bih-jednako-placene-ali-uz-mnogo-vise-truda/> (28. septembra 2018)

Predmet, cilj, metode i uzorak istraživanja

Predmet ovog istraživanja je analiza utjecaja kulture i roda na liderstvo i liderske stilove žena i muškaraca, ali i analiza utjecaja organizacijske kulture na stil i efektivnost liderstva u oblasti politike i biznisa. Iako se ne mogu izjednačiti liderske i menadžerske uloge, o čemu će biti riječi kasnije, u istraživanju smo se rukovodili time da su visokorangirane pozicije i u politici i biznisu liderske pozicije i da na taj način možemo uraditi uporednu analizu lidera iz ova dva sektora.

Ciljevi istraživanja su: a) ustanoviti da li i na koji način kultura, kontekst, rod i rodni režimi utječu na lidere i liderice u politici i biznisu u BiH; b) koje su prevladavajuće kulturološke percepcije liderstva, liderskih stilova žena i muškaraca; c) u kojoj mjeri organizacijska kultura pozitivno ili negativno utječe na liderstvo i efektivnost liderstva žena i muškaraca; d) da li nove generacije lidera i liderica uspijevaju pronaći nove modele liderstva koje nadilaze binarnost rodnih uloga.

Polazišna hipoteza je da je post-socijalistička bh. kultura patrijarhalna sa hijerarhijskom i dominantno maskulinom strukturom vlasti i liderstva u kojoj dominira harizmatična ličnost nacionalnog vođe, da se žene uglavnom uklapaju u postojeću maskulinu normu liderstva i teško grade vlastiti stil liderstva unatoč zavidnom nivou ravnopravnosti ostvarene u javnom životu u periodu socijalizma (1945-1990), da društveno i kulturološki konstruirane rodne uloge nisu podudarne sa liderskim ulogama, da unatoč društvenim, kulturološkim i organizacijskim preprekama s kojima se suočavaju u labirintu liderstva, žene mogu biti jednako uspješne liderice kao i muškarci.

U ovoj knjizi je predstavljen dio rezultata istraživanja provedenog u BiH u periodu od 2015. do 2018. godine sa liderima i lidericama iz političkih partija i državnih institucija (Appendix 1) te menadžerima i menadžericama javnih i privatnih kompanija koje su odabrane kao najuspješnije u tom periodu (Appendix 2).

Istraživanje je obavljeno u tri faze. Prva je bila posvećena analizi postojećih istraživanja u BiH i regionu kako bi se ustanovilo šta je do sada urađeno i s kojim podacima raspolažemo. Pokazalo se da intersekcionalni pristup koji uključuje kulturu, rod i liderstvo nije korišten na uporednom uzorku lidera iz političke i poslovne sfere.

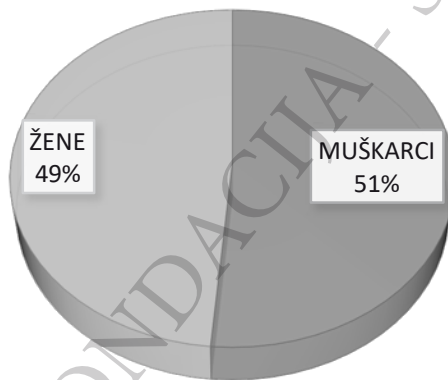
U drugoj fazi je obavljeno kvalitativno istraživanje u okviru kojeg smo prvo organizirale tri fokus grupe sa lidericama iz politike i biznisa u Sarajevu, Banjoj Luci i Zenici.³ Nakon toga je urađen polustrukturirani intervju⁴ sa liderima koji obnašaju visoke političke funkcije ili su visoko pozicionirani menadžeri i menadžerice. Ovo je ključni dio istraživanja na temelju kojeg su analizirane kulturološke percepcije o liderstvu žena i muškaraca. Većina lidera u politici nije odgovarala na pismene zahtjeve i telefonske poruke, dok je većina liderica odgovorila na pismene zahtjeve i telefonske pozive. Žene i muškarci iz poslovnog svijeta su blagovremeno odgovarali na pismene zahtjeve za intervju što je odmah na početku istraživanja pokazalo značajnu razliku u pristupu poslu i komunikaciji.

3 Prva fokus grupa održana je u februaru 2015. godine u Zenici, u saradnji sa Forumom žena SDP-a koje su okupile 12 uspješnih političarki i poduzetnica koje imaju najmanje pet godina leaderskog iskustva. Dobna struktura učesnica je bila od 35 do 60 godina starosti. Druga fokus grupa je održana u maju 2015. godine u Sarajevu, u saradnji sa Udruženjem poslovnih žena BiH koje su okupile svoje članice među kojima su bile i političarke. Dobna struktura učesnica je bila od 30 do 65 godina starosti. Treća fokus grupa je održana u Banjoj Luci, u saradnji sa HcA koji su nam pomogli da okupimo grupu od 9 žena iz oblasti biznisa i politike. Dobna struktura je bila od 26 do 55 godina starosti. Cilj je bio da se preko fokus grupa oslušne eho kulturološkoga konteksta BiH i da se vidi s kojim problemima se susreću uspješne žene koje su prošle labirint liderstva pokušavajući opstati na vrhu, ali i da se dobiju preporuke za intervju sa uspješnim ženama i muškarcima iz politike i biznisa, odnosno da se vidi koga one prepoznaju kao lidere.

4 Polustrukturirani intervju je tehnika kvalitativnog istraživanja koja se koristi kada znamo da intervjuiranog/u nećemo imati priliku više intervjuirati za isto istraživanje. Unaprijed se pripreme okvirna pitanja koja se ne postavljaju od riječi do riječi kako su pripremljena, već se ostavlja prostor za fleksibilnost da bi tok razgovora bio opušteniji i da bi ispitanik/ca imao/la prostor da spontanije odgovara na pitanja i izrazi svoje stavove. Na taj način se dobije više materijala jer ispitanik/ca ne osjeća pritisak da odgovara na pitanja po strogo određenom redosljedu i na određen način. Koliko će polustrukturirani intervju biti upješan ovisi o umješnosti istraživača/ice koji/a se prilagođava svakom/j sugovorniku/ci, i vokabularom i neverbalnom komunikacijom. Više o tome: Bernard, H. Rusell (1988) *Research methods in cultural anthropology*. Sage Publications.

Odabran je 71 lider/ica (36 žena i 35 muškaraca) i to visoko profilirane ličnosti u političkim partijama⁵ ili na visokim menadžerskim pozicijama u kompanijama u Bosni i Hercegovini. Jedan od kriterija je bio i da u uzorku vodimo računa o tome da žene i muškarci koje smo intervjuirali imaju pet i više godina iskustva na liderskoj poziciji, zatim da imamo ravnomjernu rodnu, geografsku i etničku zastupljenost. Ipak, najveći broj kompanija djeluje u velikim poslovnim i političkim centrima kao što su Sarajevo, Banja Luka, Brčko, Tuzla, Mostar, Zenica, Prijedor, Prnjavor, Posušje i Gračanica.⁶

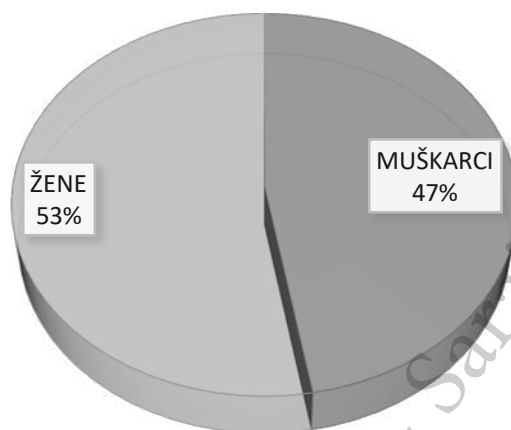
Grafikon 1. Rodna struktura ispitanika u oblasti biznisa
ZASTUPLJENOST MUŠKARACA I ŽENA U OBLASTI BIZNISA



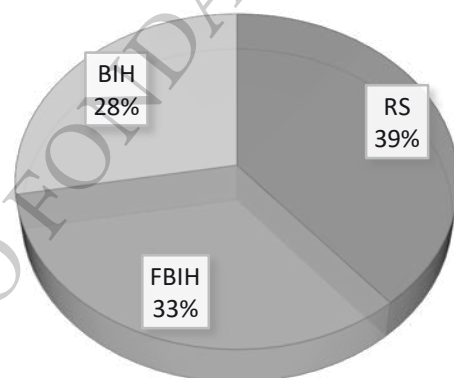
5 Intervjui su obavljani sa visoko rangiranim liderima iz političkih partija koje su participirale u Parlamentu BiH i entitetskim parlamentima u periodu od 2014. do 2018. godine. To su ujedno i najviši zvaničnici vodećih političkih partija koji su na liderskim pozicijama dugi niz godina i prepoznatljiviji su u javnosti kao lideri tih političkih partija. Lista se nalazi u Appendixu 1.

6 Podaci koji su korišteni za izbor ispitanika u oblasti politike su zvanične web stranice Parlamenta Bosne i Hercegovine i entitetskih parlamenata. Kao inicijalna baza podataka za izbor ispitanika u oblasti biznisa, korištena je publikacija pod nazivom "Sto najvećih u BiH" koju izdaje časopis Poslovne novine, tačnije korištena je rang lista velikih preduzeća po ukupnom prihodu (podaci iz 2014. godine). Za kompanije sa ove liste su prikupljeni podaci o menadžerskoj strukturi te su, ovisno o raspoloživosti kontakt podataka za pojedine menadžere/ menadžerice, upućene odgovarajuće molbe za intervju. Pozitivan odgovor je dobijen od 10 sugovornika iz 8 kompanija sa pomenute liste. Preostalih 25 ispitanika su izabrani na osnovu preporuka Udruženja poslodavaca i Privredne komore Federacije BiH i Republike Srpske te na osnovu sugestija nekih od prethodnih učesnika u intervjuima. Svaka predložena kompanija je dodatno provjerena uvidom u podatke raspoložive na portalu eKapija (sadašnji naziv Akta.ba), a s ciljem dobijanja preliminarnih informacija o pokazateljima poslovanja, vlasničkoj strukturi, djelatnosti kojom se kompanija bavi, i drugo.

Grafikon 2. Rodna struktura ispitanika u oblasti politike
ZASTUPLJENOST MUŠKARACA I ŽENA U OBLASTI POLITIKE



Grafikon 3. Struktura ispitanika u zakonodavnim tijelima BiH
ISPITANICI IZ DRŽAVNIH I ENTITETSKIH INSTITUCIJA



Starosna struktura lidera i liderica u biznisu je od 36 do 54 godine, s tim da najveći broj ima između 40 i 55 godina. Starosna struktura lidera i liderica u politici je od 31 do 63 godine, s tim da je najveći broj između 45 i 60 godina. Razlog odabiranja ove starosne skupine je u tome što su visokopozicionirane ličnosti i u politici i u biznisu osobe sa višegodišnjim iskustvom. S obzirom da smo željeli intervjuirati osobe na najvišim pozicijama, bilo je teško utjecati na

starosnu strukturu. Općenito se na najvišim pozicijama u politici i biznisu, u državnim kompanijama, nalaze osobe koje pripadaju generacijama iznad 50 godina starosti.

Da bi se bolje razumjeli kulturološki obrasci i matrice koje oblikuju rodne politike u oblasti liderstva, metodološki smo odlučili da veći dio istraživanja bude proveden kvalitativnom metodom kroz polustrukturirane intervjue i fokus grupe, dok smo organizacijsku kulturu i samoprocjenu liderskih osobina i stilova uradile preko standardiziranih MLQ i ALQ upitnika. Veći dio istraživanja je baziran na polustrukturiranim intervjuima od 54 pitanja kako bi se osiguralo da se kroz narative o primarnoj i sekundarnoj socijalizaciji dobije više informacija o kulturološkom ozračju u kojem su ispitanici odrastali i kakve društvene skripte su usvojili jer to, pored drugih faktora kao što su formalno i neformalno obrazovanje i karijera, značajno utječe na odluku da se postane lider/ica, ali i kakav stil liderstva će osoba graditi i egzibirati. Drugi dio podataka je dobijen preko dva standardizirana upitnika: a) MLQ *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ),⁷ koji su popunjavali uposlenici i saradnici intervjuiranog/e lidera/ice i menadžera/ice, b) *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ)⁸ koji su online popunjavali lideri i liderice iz poslovnog i svijeta politike.

Iz MLQ upitnika se može vidjeti odnos lidera/ice ili menadžera/ice sa saradnicima. Nažalost, većina lidera i liderica iz političkih partija nije željela dati kontakte pet saradnika koji bi popunili MLQ upitnik, osim tri političarke koje su bile vrlo otvorene za ovaj vid provjere njihovog liderstva. U Poglavlje 3 smo uključili samo rezultate iz kompanija jer menadžeri i menadžerice nisu imali problem da njihovi saradnici popune upitnik dok je većina političara

7 MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire je instrument koji su razvili Bruce Avolio i Bernard Bass 1995. Mind Garden Inc, www.mindgarden.com. U januaru 2015. godine, na zvaničan zahtjev urednice ove knjige, MLQ je odobren na korištenje uz plaćanje 350 kopija upitnika za istraživanje.

8 Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) Upitnik autora Bruce J. Avolio, William L. Gardner & Fred O. Walumbwa kupljeni su 10.12.2018. na zahtjev urednice ove knjige od Mind Garden, uz dozvolu korištenja godinu dana.

i političarki nevoljko pristajala na to, a onda kontrolirala proces popunjavanja upitnika pa smo te rezultate morali isključiti.⁹ ALQ online upitnik su popunjavali mladi lideri iz svijeta biznisa i politike i rezultati su uključeni u Poglavlje 4 ove knjige.

Sadržaj knjige

Knjiga u četiri poglavlja nastoji dekodirati kulturološke paradigme liderstva u dvije vrlo važne oblasti života – politika i biznis – i to u specifičnom etnički podijeljenom bh. kontekstu u kojem žene nastoje unaprijediti procentualnu zastupljenost u politici i biznis sektoru. U poslovnom svijetu žene napreduju, ali najviše na pozicijama menadžerica srednjeg ranga jer ih je vrlo malo na vodećim menadžerskim mjestima, osim u manjim privatnim preduzećima koja pokreću same ili uz podršku porodice. U većini državnih ili kompanija kojima upravljaju veliki korporativni sistemi još uvijek su na vodećim menadžerskim mjestima muškarci koje uglavnom postavljaju političke stranke.

U prvom poglavlju predstavljeni su različiti teorijski pristupi liderstvu koji su prevladavali u 20. stoljeću, počevši od klasičnih teorija liderstva kao dobrog menadžmenta utemeljenog u strukturalnom funkcionalizmu zapadne kulture pa do suvremenih feminističkih pristupa liderstvu. Teorija uvjetovanosti kontekstom i implicitna teorija (Nahavandi 2003, 33) ključne su za ovo istraživanje jer na percepciju liderstva i lidera uveliko utječe kulturološki kontekst i socijalizacija, ali je isto tako važna i teorija podudarnosti rodnih uloga (*Role Congruity Theory*, Eagly i Karau 2002).

Kroz feminističke uvide u liderstvo se pokazuje zašto je rod važna varijabla u propitivanju liderstva i kako se žene snalaze u još uvijek dominantno muškom svijetu liderstva u kojem se stereotipno doživljavaju kao manje poduzetne od muškaraca.

⁹ Svi intervju su snimljeni audio uređajem, transkripti i opservacije pohranjeni u bazi podataka TPO Fondacije, kao i popunjeni MLQ i ALQ upitnici.

U drugom poglavlju govori se o kulturološkim percepcijama liderstva, kako se ono definira, da li ispitanici sebe smatraju liderima te u kojoj mjeri stereotipi, autostereotipi i maskulinitet političke i organizacijske kulture te mediji utječu na liderstvo žena i muškaraca. Na kraju se u kulturološkim faktorima analizira i nedostatak solidarnosti i podrške ženama koje se odvažuje postati liderice i menadžerice.

U trećem poglavlju analizirano je na koji način rod utječe na liderstvo i liderske stilove koje egizibiraju žene i muškarci. Intervjuirani lideri i menadžeri iznose veliki broj rodnih stereotipa ukorijenjenih u kulturološki kontekst iz kojeg dolaze i u kojem djeluju. Žene se rangiraju niže nego muškarci na ljestvici liderskih pozicija i samog potencijala za liderstvo jer maskulina norma i dalje vrednuje muškarca kao pravog lidera kojem se vjeruje i čiji autoritet se priznaje. Iako se emocije prihvataju u novijim pristupima liderstvu, još uvijek se više cijeni lider koji javno ne pokazuje emocije. Predstavljeni su rezultati MLQ upitnika iz kojeg se vidi kako saradnici lidera i menadžera procjenjuju liderske osobine i stilove liderstva svojih nadređenih. Osim dimenzija transformacijskog liderstva koje se odnose na idealizirani utjecaj, inspirativnu motivaciju, individualiziranu pažnju i drugo, MLQ upitnik mjeri i komponente transakcijskog liderstva koje se odnose na aktivni i pasivni menadžment, uslovljeno nagrađivanje i druge komponente.

Četvrto poglavlje se bavi novijim pristupima liderstvu, posebno autentičnim liderstvom koje se ponekad razumijeva i kao rodno neutralno liderstvo. Iako se insistira na tome da se prevazilaze binarne podjele i dualizmi, ne negira se uloga socijalizacije i konteksta u kojem se djeluje. Vrlo je važno ne cementirati kulturološki zadane obrasce ponašanja i percepcije koje i dalje preferiraju jedan spol u odnosu na drugi na liderskim i menadžerskim pozicijama.

Literatura:

1. Bakšić-Muftić, Jasna. (2006) *Žene i politika*, Sarajevo: Magistrat.
2. Blagojević-Hughson, Marina. (2002) *Rodni barometar u BiH*, Banja Luka: Gender centar Republike Srpske.
3. Ćurak, Nerzuk. (2004) *Dejtonski nacionalizam*, Sarajevo: Buybook.
4. Čaušević Jasmina (ur.). (2014) *Zabilježene – Žene i javni život Bosne i Hercegovine u 20. vijeku*. Drugo dopunjeno izdanje, Sarajevo: Sarajevski otvoreni centar.
5. Eagly, H. Alice. Karau, J. Steven. J. (2002) "Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders". *Psychological Review*, Vol. 109, No. 3, 573-598.
6. Eagly, Alice & Carly, Linda. (2007) *Through Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
7. Goleman, Danile. Boyatsiz, Richard. Mckee, Anie. (2013) *Primal Leadership. Unleashing the Power of Emotional Inteligence*. Boston: Harvard Bussiness Press Review.
8. Mehanović, Alen. Anketa: Žene u BiH jednako plaćene ali uz mnogo više truda. <http://poslovnenovine.ba/2018/09/28/anketa-zene-u-bih-jednako-placene-ali-uz-mnogo-vise-truda/>
9. Miftari, Edita. (2015) *Politička participacija žena u Bosni i Hercegovini: Analiza učešća žena na stranačkim listama i konačnih rezultata općih izbora 2014*, Sarajevo: Sarajevski otvoreni centar.
10. Milinović, Jelena. (2017) *Liderke izbliza. Prilog proučavanju liderstva žena u Bosni i Hercegovini*, Sarajevo: Sarajevski otvoreni centar.
11. Nahavandi, Afsaneh. (2003) *The Art and Science of Leadership*, Third ed., New Yersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
12. Popov-Momčinović, Zlatiborka. (2013) *Ženski pokret u Bosni i Hercegovini – Artikulacija jedne kontrakulture*. Sarajevo: Sarajevski otvoreni centar/Fondacija CURE/CEIR.
13. Puhalo, Aleksandra i Srđan. (2004) *Menadžeri u BiH – neke karakteristike menadžerki u odnosu na menadžere i žene nemanadžere*, Banja Luka: Gender centar Vlade RS.
14. Spahić Šiljak, Zilka. (2007) *Žene, religija i politika. Analiza utjecaja interpretativnog religijskog naslijeđa judaizma, kršćanstva i islama na angažman žene u javnom životu i politici*, Sarajevo: IMIC, CIPS, TPO.
15. Šehić, Dževad & Penava, Suada. (2007) *Leadership*, Sarajevo: Ekonomski fakultet.
16. Šuta-Hibert, Monja. (2015) *Rodni stereotipi: Zvuči poznato?* Sarajevo: TPO Fondacija.
17. Veličković, Marina. Aganović, Arijana i Miftari, Edita. (2015) *1995-2015: Žene i politički život u postdejtonskoj Bosni i Hercegovini*, Sarajevo: Sarajevski otvoreni centar.

RECENZIJA

Prof. dr. Ivana Bulog
Univerzitet u Splitu
Ekonomski fakultet

Knjiga naslova *Bosanski labirint: kultura, rod i liderstvo*, urednice profesorice Zilke Spahić Šiljak, originalnošću, aktualnošću i izvornošću predstavlja iskorak u znanstvenom području kojemu je urednica/autorica svojim dosadašnjim, iznimno uspješnim, istraživanjima dala jedinstveni pečat. Riječ je o vrijednom znanstvenom djelu koje obrađuje zanimljivu, aktualnu i izrazito kompleksnu problematiku.

Područje vođenja i roda, koje autorice u ovoj knjizi problematiziraju, definitivno predstavlja nepresušan izvor za osmišljavanje zanimljivih i izazovnih tema istraživanja. Ovako koncipirana knjiga unosi svježinu u načinu izučavanja problematike. Posebnu vrijednost knjizi daje korištenje koncepta intersekcije kao osnovnog teorijsko-metodološkog pristupa, gdje autorice povezivanjem triju društvenih kategorija: kulture, roda i vodstva, produciraju nove spoznaje dajući odgovore na brojna pitanja iz ovih područja i to analizom kulturoloških i rodnih utjecaja na vodstvo žena i muškaraca u sektorima politike i biznisa, u Bosni i Hercegovini.

Evidentno je da autorice imaju izrazito visok stupanj poznavanja suvremenih teorija i empirijskih istraživanja, kod nas i u svijetu, te da su uložile značajan napor kako bi što kvalitetnije i uspješnije realizirale ovaj nimalo jednostavan istraživački pothvat u cilju što jasnijeg približavanja razmatrane problematike čitateljima.

Koristile su bogatu znanstvenu literaturu, relevantnu i recentnu iz ovog područja.

Knjiga se sadržajno i koncepcijski dijeli na četiri poglavlja kojima su autorice, kompilacijom dosadašnjih teorijskih i empirijskih spoznaja te vlastitih istraživačkih nalaza, izgradile jednu bogatu, a zaokruženu i harmoničnu cjelinu. Način izlaganja je logičan, sistematičan i precizan, a stil pisanja kojim autorice u svakom poglavlju iznose brojne zanimljive znanstvene činjenice, stavove, zaključke istraživanja te vlastito kritičko promišljanje je moderan, jednostavan i razumljiv. Recenzirano djelo u potpunosti zadovoljava kriterije znanstvene izvornosti obzirom da tangira jednu izrazito kompleksnu problematiku unoseći značajne novine u literaturu iz područja vođenja, gdje se po prvi puta raspravlja o intersekciji kulture, roda i vodstva u jednom specifičnom, usudila bih se kazati, kompleksnom društvenom kontekstu.

Ova knjiga predstavlja važan prilog suvremenim istraživanjima u području vođenja, te uveliko obogaćuje domaću literaturu. Nedvojbeno je kako će ova knjiga velikom brzinom i lakoćom pronaći svoju čitalačku publiku – ne samo u Bosni i Hercegovini već i šire – te će, bez sumnje, svojim temeljnim porukama povećati svijest i doprinijeti boljem razumijevanju utjecaja kulture i roda na vodstvo u sektoru politike i biznisa.

Naslov knjige bez sumnje privlači pozornost čitatelja/ice, a kome se u rukama nađe ovo zanimljivo znanstveno štivo i pročita par ređaka teksta, neće je tako lako ispustiti, jer knjiga se čita u jednom dahu. Knjiga je namijenjena svakom/j zainteresiranom/j čitatelju/ici koji/a želi proširiti spoznaje, a bit će izrazito korisna i široj znanstvenoj i stručnoj javnosti koja želi unaprijediti svoja znanja o teoriji i praksi iz područja vođenja i roda, utemeljenima na istraživanjima.

Slijedom prethodno navedenog, ocjenjujem kako je rukopis potpuno prikladan za objavljivanje, te sa zadovoljstvom, preporučujem tiskanje knjige.

RECENZIJA

Prof. dr. Nebojša Janićijević
Univerzitet u Beogradu
Ekonomski fakultet

“Bosanski labirint: kultura, rod i liderstvo”

Knjiga *Bosanski labirint: kultura, rod i liderstvo* predstavlja zbornik koji je uključio četiri vredna doprinosa u istraživanju važnih fenomena u društvenim naukama: kulture, roda i liderstva. Urednica Zilka Spahić Šiljak, koja je i sama autorica, kao njene kolegice Suada Penava i Jasna Kovačević, analizirale su međusobni uticaj roda, kulture i liderstva kao važnih determinanti organizacionog ponašanja. Glavni junak ove knjige je žena lider, a glavno pitanje na koje knjiga pokušava dati odgovor jeste: da li se žene lideri razlikuju od muškaraca lidera i da li postoji “žensko liderstvo” distinktivno od “muškog” i kakvo je ono zapravo, ako postoji. Autorke polaze od ispravne, mada često zanemarene, pretpostavke da je razumevanje, kako liderstva tako i roda, uslovljeno značenjima koje ljudima nameće kultura, nacionalna i organizaciona. Naše razumevanje samog pojma liderstva, kao i efektivnosti te stilova liderstva određeno je kulturno uslovljenim značenjima. Isto tako, razumevanje roda i njegovih implikacija u svakodnevnom životu, biznisu i politici uslovljeno je značenjima koja se tom rodu pripisuju, a potiču iz kulture. U knjizi se kulturna uslovljenost roda i liderstva, a posebno interakcija roda i liderstva, prepoznaje i temeljno diskutuje. Zbog toga se dosta pažnje posvećuje kulturnim determinantama razumevanja žena kao lidera pa i njihovim posledicama poput staklenog plafona, lavirinta (čemu duguje i naziv knjige), autostereotipa, itd.

Značaj ove knjige je višestruk. Pre svega, ona se bavi temom koja je još uvek malo istražena u svetu, a na našim prostorima još manje. U dominantno muškom svetu nema puno prostora i razumevanja za promišljanje o implikacijama ženskog roda, a još manje za analizu žena lidera. To važi svuda u svetu, a posebno na našim balkanskim patrijarhalnim prostorima. Stoga se autorkama valja zahvaliti i čestitati na hrabrosti što se bave ovom temom. Drugo, knjiga je nastala kao rezultat ne samo teorijskog promišljanja već i empirijskog istraživanja kakvih je malo na našim prostorima. Autorke su, kombinujući kvalitativne i kvantitativne metode istraživanja, spajajući dubinske intervjuue i upitnike, došle do dubokih i kontekstualnih istina o relaciji roda i liderstva na prostoru BiH. Ova hibridna metoda istraživanja je tako dragocena, a tako retka u društvenim naukama da se autorkama mogu oprostiti i određene nesavršenosti kada je reč o statističkoj analizi. Treće, knjiga donosi odličan teorijski okvir za istraživanje uloge roda u biznisu, a posebno liderstvu. U njoj ćete naći odličan pregled teorija liderstva, a posebno onih novijih, kao i pregled literature o ženama i njihovom položaju u savremenom svetu. Pregled relevantne i novije literature u ovoj oblasti je bio dobra osnova za empirijsko istraživanje, ali može poslužiti svim drugim istraživačima koji se u budućnosti odluče uhvatiti u koštac sa ovom kontroverznom temom.

Najzad, da li smo u knjizi *Bosanski labirint: kultura, rod i liderstvo* dobili definitivan odgovor na pitanje postoji li žensko liderstvo i kakvo je ono u stvari? Nismo. No, to nije ni trebalo očekivati. Jednostavan i jednoznačan odgovor na tako kompleksno pitanje nije moguće dobiti nigde pa ni u ovoj knjizi. Ono što, međutim, jesmo dobili knjigom "Bosanski labirint: kultura, rod i liderstvo" jeste veoma dobra osnova za promišljanje ne samo odnosa kulture, roda i liderstva, već i širih društvenih fenomena. Uz to, dobili smo i vredan presek razmišljanja kako žena tako i muškaraca u BiH danas, o ženama liderima u politici i biznisu. Stoga, toplo preporučujem ovu knjigu za objavljivanje.

RECENZIJA

Prof. dr. Melika Husić-Mehmedović
Univerzitet u Sarajevu
Ekonomski fakultet

Bosanski labirint: kultura, rod i liderstvo je urednička knjiga pod vodstvom Zilke Spahić Šiljak. Autorice Zilka Spahić Šiljak, Suada Penava i Jasna Kovačević su realizirale zbirku od četiri vrlo logična, međusobno povezana istraživačka teksta, te uz dobar i detaljan uvod uvezali sve u čitljivu i jedinstvenu cjelinu. Knjiga je napisana na 150 stranica teksta A4 formata, te je sastavljena kako sam spomenula iz četiri zasebna teksta, i to:

1. Zašto kultura, rod i liderstvo? Teorijska polazišta
2. Kulturološke percepcije liderstva
3. Rod i liderski stil
4. Autentično liderstvo

Koristeći recentnu literaturu, te bazirajući svoje zaključke na primarnom i kvalitativnom i kvantitativnom istraživanju, autorice vješto predstavljaju vrlo aktualna pitanja roda i liderstva u svjetlu različitih kultura, a sve na primjeru Bosne i Hercegovine kao nedovoljno istraženog konteksta. Smatram da je knjiga u svom trenutnom obliku značajno štivo, kako za teoretičare, tako i za praktičare, te za one koji žele saznati više i jednostavno promišljati o odnosu ovih interesantnih pojmova, sa kojima se svakodnevno srećemo.

Knjiga koju sam imala čast pročitati je uistinu cjelovit tekst i vješto se nosi sa problemima više autora i njihovim ujednačavanjem.

Autorice dolaze sa različitim iskustvima i različitim se oblastima bave, tako da knjiga daje interdisciplinarni pogled i pristup ovim aktuelnim temama. U svakom poglavlju prilikom diskusije i zaključaka, autorice unose lično tumačenje u kojem se ogledaju ove različitosti. To navedenoj knjizi daje još bogatiji pristup i mogućnost višestruke primjene u različitim branšama. Stoga vjerujem da će se ova knjiga upotrebljavati kao obavezno ili dopunsko štivo na različitim akademskim programima (od menadžmenta i ekonomije, pa do antropologije ili rodnih studija), ali također i da će praktičari, lideri i liderice u BiH imati mnogo interesa u ovoj knjizi i sa pažnjom je pročitati. Vjerujem i da će dalji radovi proizaći na ovim osnovama, a nadam se da će autorice nastaviti istraživanje, proširiti uzorke na kojima je ovo ispitivanje rađeno te objaviti mnoge druge radove sa istom ili sličnom temom.

Autorice su sa četiri različita teksta, različita pristupa, stila pisanja i različite metodologije, vješto uspjele ispričati jedinstvenu priču koja drži pažnju i daje odgovore na brojna pitanja koja si svakodnevno postavljamo i sa kojima se svakodnevno susrećemo. Predlažem izdavaču da publicira knjigu *Bosanski labirint: kultura, rod i liderstvo*, potencijalnim čitaocima želim da uživaju u novim saznanjima koja će steći u susretu sa ovom knjigom, a autoricama čestitam na realizaciji i želim još mnogo dobrih i korisnih tekstova.

© TPO FONDACIJA - Sarajevo

© TPO FONDACIJA - Sarajevo

SAŽETAK

Knjiga *Bosanski labirint: kultura, rod i liderstvo* rezultat je istraživanja provedenog sa bh. liderima i lidericama iz svijeta politike i biznisa u periodu od 2015. do 2018. godine. Analiziran je utjecaj kulture i roda na liderstvo i liderske stilove, ali i utjecaj organizacijske kulture na stil i efektivnost liderstva. Istraživanje je uključilo podatke iz tri fokus grupe sa lidericama iz tri grada, zatim 71 dubinski intervju sa liderima (36 žena i 35 muškaraca) koji su visoko pozicionirane ličnosti u političkim partijama ili su na menadžerskim pozicijama u kompanijama, a imaju pet i više godina iskustva na liderskoj poziciji. Dio podataka je dobijen iz standardiziranog MLQ upitnika sa saradnicima intervjuiranih lidera, a drugi dio (31 mlađi lider/ica) iz ALQ upitnika.

Rezultati pokazuju da u kulturološkim percepcijama liderstva prevladavaju *trait pristup* i deterministički odnos, jer većina intervjuiranih vjeruje da su genetske predispozicije i urođene osobine ključne, ali da su važne i okolnosti za razvoj potencijala liderstva. Naglašavaju se moralne kvalitete lidera, pa tek onda vještine i sposobnosti, ali se ističu i važnost društvenih normiranja rodnih uloga, te utjecaj stereotipa o poželjnom tipu snažnog lidera u odnosu na tip senzitivne liderice. Snažne liderice i senzitivni lideri nisu podudarni sa društveno očekivanom rodnom ulogom. Iako postoje razlike između žena i muškaraca u vezi sa preuzimanjem rizika, ulogom emocija u odlučivanju i fokusiranosti na zadatak i/li međuljudske odnose, te razlike ipak nisu toliko izražajne zbog obostrane spremnosti na rizik i shvatanja važnosti korištenja emocionalne inteligencije u liderstvu. Žene posebno ističu kontrolu emocija kako bi usaglasile svoju rodnu i lidersku ulogu, jer se preveliko ispoljavanje emocija doživljava kao slabost.

U analizi rezultata ALQ upitnika o autentičnom liderstvu pokazalo se da rodne razlike u ovom aspektu nisu značajne. Unatoč ohrabrujućim stavovima mlađih lidera i liderica, labirint liderstva pred žene još uvijek postavlja velike prepreke među kojima su stereotipi, autostereotipi, ali i nepovjerenje društva te dvostruki moralni standardi u procjeni njihovih sposobnosti za liderstvo. Kad se uzmu u obzir još i institucionalizirana horizontalna segregacija na tržištu rada i maskulina kultura u organizacijama koje podržavaju asertivnije liderstvo, jasno je da u takvom kulturološkom ozračju žene moraju ulagati mnogo više napora nego muškarci da prevladaju sve prepreke koje se javljaju u labirintu liderstva.

© TPO FONDACIJA - Sarajevo

SUMMARY

Bosanski labirint: kultura, rod i liderstvo (Bosnian Labyrinth: Culture, Gender and Leadership) appeared as the result of research conducted with Bosnian-Herzegovinian leaders in politics and business from 2015 to 2018. The research focused on analyzing the influence of culture and gender on leadership and leadership styles, as well as the effect of organizational culture on leadership effectiveness and leadership style. Three focus groups with female leaders from three cities and in-depth interviews with 71 male leaders (36 women and 35 men) were data sources for the research; all participants are highly positioned politicians and managers with more than five years of leadership experience. The data was partially gathered via an MLQ completed by the associates and an ALQ (completed by 31 leaders).

According to the results, trait approach and deterministic relationships dominate cultural perceptions because most interviewees believe that genetic predispositions and inborn personal traits are crucial for leadership development, although they also emphasize the importance of circumstances. The study participants primarily value moral qualities in leaders, followed by skills and aptness; however, standardization of gender roles and the influence of the idea of the stereotypical ideal male leader in contrast with the sensitive female leader also play an important role. Strong female leaders and sensitive male leaders diverge from socially expected gender roles. Although there are differences between women and men in risk-taking, emotional influence in decision-making, focus on tasks and/or human relations – these differences are not pronounced: both men and women are risk-takers and they

appreciate the importance of emotional intelligence in leadership. Women, in particular, emphasize emotional self-control in order to align their gender role with their leadership role, because the excessive emotional expression is considered a weakness.

The ALQ result analysis of authentic leadership indicates that gender differences in authentic leadership are insignificant. Despite the encouraging attitudes of the young leaders who participated, the labyrinth of leadership continues to seriously challenge women with stereotypes, autostereotypes, and social discouragement, in addition to the moral double standards employed when assessing their readiness for leadership. When these challenges are considered, along with the issue of institutionalized horizontal segregation in the job market and masculine culture in organizations that promote assertive leadership, it is clear that women have to invest significantly more effort than men in overcoming all the obstacles arising within the leadership labyrinth in this cultural climate.

© TPO FONDAZIONE STUDI