

# Ne moreš tekmovati s polovico talentov

“Kar vodi h kakovostnemu družinskemu življenju, vodi tudi k boljšim karieram,” pravi dr. Nancy Adler, v krutem tekmovanju na svetovnih trgih pa bodo zmagala samo gospodarstva, kjer imajo ženske enake možnosti kot moški

## JURE STOJAN

Profesorica dr. Nancy J. Adler je predstojnica katedre za menedžment na kanadski univerzi McGill. Je vodilna raziskovalka organizacijske kulture in žensk v menedžmentu, ob znanstvenem in izobraževalnem delu pa svetuje mednarodnim podjetjem in organizacijam, med drugim tudi Unesco. Prejšnji mesec je na Bledu prejela še častni doktorat poslovne šole IEDC.

**Zakaj še zmeraj obstaja “stekleni strop”, nevidna prepreka, ki ženskam preprečuje, da bi dosegle najvišje položaje v gospodarstvu in v politiki?**

“Čeprav so v zgodovini voditelji, torej moški, prevladovali, prav nič ne kaže na to, da bi bili v tem moški kaj boljši. Ali pa da so ženske tiste, ki bolje vodijo. Začeti bi morali s tem, kaj se dogaja v enainvajsetem stoletju. Svet je danes povezan, konkurenca pa je na svetovnih trgih tako ostra, kot je človeštvo doslej še ni doživelo. Izzivi so ogromni. To pa tudi pomeni, da morajo družbo in gospodarstvo voditi najboljši ljudje, kar jih imamo. Ne znam si predstavljati, da bi lahko države tekmovale samo s polovico svojih talentov, torej samo z moškimi. Gotovo bodo izgubile proti državam, ki tekmujejo z vsemi svojimi talenti.”

## Spola si delita iste talente?

“Študije uspeha šolskih otrok jasno kažejo, da so v branju deklice značilno boljše od fantov. To velja za države po vsem svetu. Pri matematiki in naravoslovnih vedah so razlike malce zabrisane, v nekaterih državah prednjačijo moški, v drugih ženske. V povprečju pa velja, da so ženske v šoli boljše od moških. Vemo tudi to, da raste odstotek žensk v visokošolskem izobraževanju. Enainvajseto stoletje pa bo prav stoletje izobraževanja. Ne moreš sodelovati v igri, če nisi res izjemno dobro izobražen.”

## Družina in kariera se dopolnjujeta

**Pričakujete, da bodo v naslednjih letih zahodne družbe dokončno opustile tradicionalne spolne vloge?**

“Zelo nevarno se je zanašati na to, da bo nekaj delovalo še naprej samo zato, ker je nekako delovalo v preteklosti. Ne govorim samo o diskriminaciji. Danes so oboji, moški in ženske, dobro izobraženi. Oboji si ne želijo samo uspeha v družinskem življenju, ampak tudi v poklicnem. To pa pomeni, da je treba spremeniti predstave o družini in o karieri. Pomeni deljenje bremen. Jasno je namreč, da ženska ne more opravljati vseh gospodinjinskih del in hkrati delati poklicne kariere. Jasno pa je tudi, da se moramo posloviti od ideje, da če si za nekaj let prekinila svojo kariero, nisi predana poklicu.”

## Odločitev med družino in kariero bo torej stvar preteklosti?

“Kar vodi h kakovostnemu družinskemu življenju, vodi tudi k boljšim karieram. Po celem svetu hitro raste število voditeljic. Zato se mi ne zdi preveč smiselno razglabljati o ovirah, ki jih ženske doživljajo. Boljše se je vprašati, kako so uspešne ženske dosegle svoje vodstvene položaje. In zakaj jih

je danes toliko več kot v preteklosti. Koliko predsednic vlad in držav se je zvrstilo v zadnjih petdesetih letih? Večinoma ljudje odgovorijo, da kakšnih pet, mogoče deset. Prava številka je devetinosemdeset. Od njih se lahko učimo.”

## S kakšnimi ukrepi lahko podjetja spodbujajo enake možnosti napredovanja med zaposlenimi?

“Vodstvo podjetja mora ustvariti pričakovanja, da bo vsak novi zaposleni imel možnost, da pride do vrha, ne glede na spol, narodnost ali rasno pripadnost. Vse se začne pri pričakovanjih, kar dokazujejo številne študije o tako imenovanih samouresničujočih prerokbah. Začne se že v osnovni šoli. Ena raziskava je učence razdelila v dve skupini, in to z žrebom. Čisto naključno torej. Učiteljem so rekli, da bo ena polovica izvrstna, da gre za same odličnjake. Druga polovica pa da je sicer malenkost počasna, ampak da bo s pomočjo učitelja dosegla neko zlato povprečje. Na koncu šolskega leta so tisti učenci, ki so veljali za dobre, tudi v resnici dosegali dobre ocene. Povprečni učenci pa povprečne. Ampak ne pozabite, na začetku leta med temi učenci ni bilo nobenih razlik. Vse je bila posledica začetnega žreba in pričakovani učitelj. Ista logika deluje tudi v podjetjih. Pričakovanja vodstva imajo velik vpliv na delo zaposlenih.”

## Kakšno vlogo pa igrajo pričakovanja zaposlenih?

“Isto velja tudi za pričakovanja, ki jih ima vsak posamezni zaposleni. Kdor želi uspeti, mora tudi delati s pričakovanjem, da bo veliko prispeval k uspehu podjetja. Pozor, govorim o velikih prispevkih. Nihče ne uspe, če pričakuje, da bo delal toliko kot sodelavci. Pomembno pa je tudi, da lahko vsak drugače prispeva k uspehu, in to velja za moške in za ženske. Ne gre za vrsto prispevka, gre pa za velikost tega prispevka. Mora biti velik in s čim manjšimi omejitvami, vsiljenimi od vodstva in njihovih pričakovanj.”

## Med zaposlenimi ni spolnih razlik. Obstaja cela vrsta študij, ki govorijo o razlikah med spoloma v načinu mišljenja, izviralce pa naj bi iz evolucije in prilagoditev na življenje v pradedni, ko naj bi bili moški lovili, ženske pa nabirale hrano.

“Doslej še nikomur ni uspelo, da bi našel trdne dokaze o razlikah med moškimi in ženskami. Vsaj kar se tiče najvišjih vodstvenih kadrov, denimo v smislu, da moški bolje vodijo kot ženske ali da ženske vodijo bolje od moških. Res pa se je zvrstila vrsta zelo pomanjkljivih raziskav, po katerih naj bi bile ženske bolj kolegialne, moški bolj usmerjeni na dolgi rok in tako naprej. Ampak te študije so lastnosti, povezane s spolom, pomešale z lastnostmi, ki so povezane s plezanjem po karierni lestevici. Čisto preprosto, primerjali so moške na višjih delovnih mestih z ženskami na nižjih delovnih mestih. Nima smisla, da tajnice primerjate z direktorji. Tajnice morate primerjati s šoferji in referenti. Direktorje pa z direktoricami. Ko pa to počnete, spolnih razlik ne opazite več.”

## Kako pa se način mišljenja in delovanja razlikuje od tistega njihovih nadrejenih?

“Če si na nižjem delovnem mestu, so ti medčloveški odnosi na delovnem mestu zelo pomembni. Nimaš zanimive službe, tako da ti ne preostane drugega, kot da se zanimaš za svoje sodelavce. Razmišljaš na kratek rok? Seveda, saj pri dolgoročnih projektih sploh ne sodeluješ. Višji položaj ko zasedaš, bolj dolgoročno boš razmišljal, pa če si moški ali ženska. Direktorice niso nič bolj populistične, kot so direktorji. Če bi to držalo v politiki, desne stranke sploh ne bi imele članic, saj

si denimo prizadevajo za zmanjšanje socialne države. Voditeljice so lahko dobre ali slabe, enako velja za voditelje. Pomembno pa je, da dobre voditeljice iščemo med vsemi zaposlenimi, ne pa samo med moško polovico.”

## Kako pa se predstave, kakšen je dober voditelj, razlikujejo po svetu?

“Vsaka kultura ima drugačna pričakovanja do voditeljev in drugačne pogoje, kako nekdo postane voditelj. Zanimivo pa je, da je v današnjem času že prišlo do sovpadanja predstav, kakšna znanja in sposobnosti mora imeti dober globalni vodja. Gre torej za vprašanje, kaj moram kot vodja mednarodne korporacije početi, da navdihujem svoje zaposlene ne glede na različne kulture, v katerih smo vsi odrasčali. Da kljub razlikam sodelujemo za iste cilje, ne pa, da bi se vsi trudili, da bi postali enaki. Če uporabim jezik umetnosti: voditeljstvo je vedno avtoportret. Moje voditeljstvo ne bo nikoli takšno, kot je tvoje, tudi če bi bila istega spola in bi prišla iz iste kulture.”

## Leonardo bi bil slab direktor

## Ali obstaja nabor znanj, ki so kljub medkulturnim razlikam skupna vsem svetovnim voditeljem?

“Najbolj me je prepričala mednarodna raziskava, ki jo je vodil harvardski profesor Howard Gardner. Našel je tri temeljne lastnosti uspešnih vodij ne glede na to, ali prihajajo iz sfere politike, gospodarstva, vojske, univerze ali umetnosti. Prvič, vsakodnevno razmišljajo o svojem početju in o trendih. Stopijo torej korak nazaj in premislijo, kaj njihova dejanja pomenijo v širšem kontekstu. Vodenje je v tem pogledu samotarsko. Moraš biti pripravljen, da boš pionir. Druga lastnost je, da dobri globalni voditelji do potankosti vedo, kdo so in v čem so res dobri. In to potem do največje možne mere izkoristijo.”

## Dobri voditelji torej morajo imeti renesančno širino?

“Voditelji niso renesančni ljudje, da bi bili kot Leonardo da Vinci odlični na zelo številnih področjih. Leonardo ne bi bil dober direktor, niti Mozart ali Picasso ne bi bila. Dobri voditelji vedo, kje so dobri oni sami, kje pa so dobri drugi. Voditelji delegirajo in pri tem tudi ostanejo. Tretja lastnost pa je odnos do tveganj. Izjemni ljudje veliko več tvegajo, zato jim tudi veliko večkrat spodleti, kot se to zgodi običajnim ljudem. Ampak izjemni voditelji se iz svojih napak, pa tudi uspehov, nekaj naučijo. Napak ne ponavljajo.”

## Pa je v današnjih podjetjih sploh dovolj prostora za voditelje, kakršne ste pravkar opisali?

“Danes skorajda ne boste našli strokovnjaka, ki bi čutil, da mu je organizacija dala dovolj časa za razmislek. Ali pa to, da organizacija razmisleku sploh pripisuje kakšno vrednost. Spet gre za vprašanje zelo poglobljenega poznavanja samega sebe. Če sem prepričana, da sama sebe poznam, se ne bom počutila ogrožena od nekoga, ki prihaja iz druge kulture. Drugačnosti ne bom poskušala izničiti ali prilagoditi sebi. Bolj ko bom poznala sama sebe, bolj se mi bodo zdeli zanimivi tisti, ki so drugačni od mene. In več možnosti bom našla, kako lahko skupaj naredimo nekaj, česar sama ne bi zmogla. V tem pogledu se lahko mednarodna politika veliko nauči od mednarodnih korporacij. Te so že pred desetletji razvile modele uspešnega sodelovanja med različnimi kulturami.”

## Ste ena od pionirk, ki uvajajo umetnost v poslovno izobraževanje. Ni to samo nadomestek za izobraževanje v preteklosti, ko voditelji niso obiskovali poslovnih šol, pač pa so bili široko izobraženi, pa tudi umetnost so podpirali?

“V preteklosti ste našli med voditelji veliko podpornikov umetnosti, ampak



Dr. Nancy Adler: “Uspešni vodje vsakodnevno razmišljajo o svojem početju in o trendih, globalni voditelji do potankosti vedo, kdo so in v čem so res dobri.”

*“Izjemni ljudje veliko več tvegajo, zato jim tudi večkrat spodleti, kot se to zgodi običajnim ljudem. Ampak izjemni voditelji se iz svojih napak, pa tudi uspehov, nekaj naučijo. Napak ne ponavljajo”*

družbi se mora denimo vprašati, kaj se lahko nauči denimo od baletne plesalke, da bo njegovo podjetje bolj uspešno poslovalo. Gre torej za vnos umetniškega procesa v ustvarjanje poslovne strategije, ne pa za dobrodelno podpiranje umetnikov.”

## Ampak trendi zadnjih let gredo v smeri vedno večje uporabe matematičnih orodij v menedžmentu.

“Res je, sposobnost analize bo ostala ključna. Poslovnež mora preučiti možnosti, ki so tisti trenutek na razpolago, pa če gre za izbiro novega namestnika ali za vprašanje novega trga, na kate-rega je treba vstopiti. Pri tem se lahko zanaša na ekonomske in finančne prijeme, ki olajšajo odločitve. Potrebujemo pa še prijeme iz umetnosti. Moramo se vprašati, ali lahko sploh oblikujemo možnosti, ki so vredne izbire. Ali lahko najdemo načine, da podjetja poslujejo z dobičkom in obenem opravljajo dobra dela? Lahko ustvarimo načine, da se lokalno okolje, družbeno in naravno, po prihodu multinacionalke izboljša?”

## Ključna je torej kreativnost?

“Teh rešitev ne moremo najti z uporabo analitičnih modelov. Podjetja imajo že zdaj veliko modelov, kako služiti denar, in to na legalen ali nelegalen način. Na način, ki lahko škoduje okolju in družbi. Ampak to ni več dovolj. Gospodarstvo enainvajsetega stoletja je globalno povezano, predvsem pa transparentno. Spomnite se spletne strani Wikileaks. Objave ameriških diplomatskih depeš se ne bomo spominjali zaradi posledic za ZDA na eni strani in Juliana Assangea na drugi. Ne, zgodba Wikileaks je zgodba o rastočem pomenu transparentnosti. Pomeni prihod dobe, ko se ničesar več ne da skriti. Umetnost pa nam lahko v menedžmentu pomaga prav pri tem, da svet vidimo takšen, kot v resnici je. Da vodimo podjetje, ob tem da cel svet lahko vidi, kako vodimo.”

## Pa mislite, da so voditelji res pripravljani na dobo transparentnosti?

“Zelo sem optimistična, kar se zasebnega sektorja tiče. Ta ima veliko daljše izkušnje z mednarodnim delovanjem kot kateri koli drugi del družbe, vključno s politikom. Države so pač navajene, da delujejo na geografsko zelo omejenem prostoru. Vemo pa tudi, da zasebni sektor doslej ni iznašel niti pet odstotkov vseh modelov, ki jih bomo v prihodnjih treh letih potrebovali za napredek človeštva. Prav tu lahko pomaga umetnost.”

## Direktor se uči od plesalke

## Kaj je torej prava vrednost umetnosti v menedžmentu?

“Ko je danes govora o vlogi umetnosti v poslovnem izobraževanju, to ne leti toliko na vzgojo v humanistični tradiciji, čeprav je ne izključuje. Gre za to, da se preusmerimo z vloge poslovne analitika na vlogo poslovneža kot umetnika posla. Voditelj v finančni