

PRIRUČNIK

ZAJEDNO MOŽEMO RAZBITI „STAKLENI STROP“

PROFESIONALNI RAST I RAZVOJ I LIDERSTVO ŽENA

Bihać, 2022. godine

PRIRUČNIK

ZAJEDNO MOŽEMO RAZBITI „STAKLENI STROP“

PROFESIONALNI RAST I RAZVOJ I LIDERSTVO ŽENA

Ovaj priručnik je napisan uz finansijsku podršku Ekumenske inicijative žena iz Omiša, Republika Hrvatska. Za sadržaj ovog priručnika odgovorno je isključivo Udruženje „Lan“ i ne odražava nužno stavove Ekumenske inicijative žena.



PREDGOVOR

Priručnik o profesionalnom rastu i razvoju i liderstvu žena nastao je u toku provođenja projekta Udruženja „Lan“ iz Bihaća **„Zajedno možemo razbiti „stakleni strop“**. Ovaj projekt je podržan kroz dodjelu granta Ekumenske inicijative žena iz Omiša, Republika Hrvatska.

Osnovni cilj projekta i priručnika je osvijestiti javnost, a posebno djevojke i mlade žene, o postojanju prepreka na njihovom putu profesionalnog razvoja i napredovanja, u čijoj su osnovi stereotipi, predrasude, a često i diskriminacija. Mlade žene se mnogo češće nego muškarci suočavaju s preprekama koje im društvo postavlja na putu njihovog jednakog prava na ostvarivanje punih potencijala. Zbog toga ih je potrebno osnažiti da te prepreke uspješno savladavaju kroz aktivno sudjelovanje u društvu, promoviranje ženskog liderstva, afirmaciju uspješnih žena iz svih segmenata društva, kao i potrebe da mlade žene podržavaju jedna drugu.

Priručnik prati tematiku radionica koje smo u okviru projekta realizirale sa učenicama srednje škole i studenticama grada Bihaća:

- Pravni okvir za ostvarivanje rodne jednakosti i ravnopravnosti
- Kako odabrati zanimanje – karijerna orijentacija
- Osobni i profesionalni razvoj
- Koraci do uspješne komunikacije
- Liderstvo i rodna ravnopravnost
- Uspješne strategije za razbijanje „staklenog stropa“

Svaka od navedenih tema važna je za uspješan osobni i profesionalni razvoj mladih ljudi, podjednako žena i muškaraca, ali nažalost, ove teme još uvijek, u pravilu, nisu dio srednjoškolskih i visokoškolskih kurikuluma, pa mladi potrebne kompetencije iz ove oblasti najčešće stječu kroz neformalne oblike učenja koji su im na raspolaganju, a koji uspješno dopunjuju kompetencije stečene akademskim obrazovanjem.

Naša je želja da ovaj priručnik bude na raspolaganju svakoj mladoj osobi, a posebno mladim ženama, kao praktičan podsjetnik u trenucima kada se nađu pred nekom preprekom u svom osobnom i profesionalnom razvoju ili kada žele naučiti nešto više i dobiti praktičan savjet vezan za aktivno učešće i doprinos u životu zajednice u kojoj žive.

Cilj nam je osvijestiti mlade žene koje su posvećene svome profesionalnom rastu i razvoju, kvalificirane i kompetentne, o svemu što će im biti na putu postizanja vrhunskih rezultata i ostvarenju njihovih punih potencijala, ali i koje strategije koristiti, kako koristiti raspoložive resurse i mogućnosti (npr. zakonske odredbe koje garantiraju ravnopravnost i jednakost svih i zabranjuju diskriminaciju), ali i kako stvarati nove resurse i prilike, kako zagovarati opću korist koju će zajednica imati kada svima budu dostupne iste prilike i mogućnosti za napredovanje u bilo kojoj oblasti osobnog i profesionalnog razvoja (politika jednakih mogućnosti).

Udruženje LAN

UVOD

Udruženje LAN iz Bihaća od svoga osnivanja aktivno radi na podizanju svijesti o potrebi promjene stavova u području rodne jednakosti i ravnopravnosti i smanjenju rodnih stereotipa. Zagovaramo jednake uvjete za razvoj potencijala svake osobe i mogućnosti napredovanja bez obzira na rod i s njim povezane stereotipe. Zalažemo se za ekonomsko osnaživanje žena i njihovo aktivno sudjelovanje u društvenom životu.

Iako su tokom proteklih nekoliko godina uloženi naponi na unapređenju zakonodavnog okvira za zaštitu ženskih prava u Bosni i Hercegovini, zajedno s pratećim javnim politikama, žene u našoj zemlji se i dalje suočavaju sa mnogim preprekama u ostvarivanju prava i prevazilaženju nejednakosti. Brojni izveštaji vladinih i nevladinih institucija i organizacija pokazuju da su žene i dalje marginalizirane, diskriminirane i nejednako tretirane u svim sferama života, uključujući ekonomsku i političku.

U poređenju sa 186 zemalja svijeta, a prema podacima iz januara 2017. godine, BiH zauzima 67. mjesto u udjelu žena na ministarskim pozicijama (22%), odnosno 78. mjesto u udjelu žena u Parlamentu (23,8%). Prema Agenciji za ravnopravnost spolova BiH i njihovom istraživanju¹ iz 2014. godine, žene čine 51,8% radno sposobne populacije u BiH dok je procjena da su od ukupnog broja uposlenih samo 36,9% žene. Kada se žene i bave biznisom, često su fokusirane na tradicionalne uslužne sektore, manje trgovine i/ili zanatske radnje. Zabrinjavajuće je da BiH ima najnižu stopu aktivnosti i stopu zaposlenosti žena u Jugoistočnoj Evropi. Istraživanja su pokazala da su žene i dalje manje zastupljene kao članice upravljačkih struktura u poduzećima u BiH, iako nadmašuju muškarce u smislu obrazovnih postignuća u zadnjih 20 godina.

U Izvještaju o rodnoj analizi: Zastupljenost i angažman žena na liderskim pozicijama u javnim preduzećima u vlasništvu Federacije Bosne i Hercegovine, koji je izradio Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, 2021. godine navedeno je slijedeće:

„Žene u Bosni i Hercegovini suočavaju se s brojnim izazovima i barijerama na putu za ravnopravnost, i ta borba prisutna je već decenijama. Iako žene predstavljaju preko 50% populacije i 59% studentske populacije u visokoškolskom obrazovanju, rodni jaz u pogledu nezaposlenosti i dalje je otporan na promjene, a stopa aktivnosti žena niska. Horizontalna segregacija u visokoškolskom obrazovanju i na tržištu rada je evidentna, dok su u isto vrijeme više pozicije u politici i poslovnom svijetu uglavnom rezervirane za muškarce. Čini se da je „stakleni plafon“ suviše debeo da bi se mogao probiti.“²

Navodimo samo osnovne podatke iz Izvještaja koji dokazuju citiranu tezu:

- Broj kompanija u FBiH u čijoj upravi nema žena je 40,5%. Žene su generalne direktorice u samo 12% od ukupnog broja javnih poduzeća. Žene u upravi koje su stekle neko visokoškolsko obrazovanje (I, II ili III ciklus) prisutne su u svim privrednim sektorima, u raznim disciplinama. Dvije glavne oblasti obrazovanja među ženama su ekonomija i poslovanje, kao i pravo i pravne

¹ Stakleni krov* na tržištu rada u Bosni i Hercegovini | ARS BIH

² Zastupljenost i angažman žena na liderskim pozicijama u javnim preduzećima u vlasništvu Federacije Bosne i Hercegovine [Elektronski izvor] : izvještaj o rodnoj analizi / autorice i autori Jasmina Selimović ... [et al.]. - El. knjiga. - Sarajevo : Ekonomski fakultet Univerziteta, 2021

nauke. Prosječna starost žena u upravi je 50 godina i one su na svojim trenutnim pozicijama provele manje vremena nego muškarci.

- Podaci za period od 2010. do 2020. godine pokazuju da se postotak žena u upravama povećava, iako je taj postotak još uvijek prilično nizak i iznosi ispod 20%. Procijenjeno je da je ukupan mandat muškaraca u periodu 2010. do 2020. godine 796 godina, dok su žene na tim pozicijama provele samo 125 godina. Drugim riječima, muškarci su proveli 6,37 puta više vremena u upravama nego žene.
- Da bismo pokazali prisustvo žena na pozicijama srednjeg nivoa menadžmenta (u poslovnica, odjelima i sektorima) prikupili smo podatke iz jedne velike kompanije u vlasništvu Federacije Bosne i Hercegovine. Kompanija zapošljava 346 menadžera i menadžerica na različitim nivoima i na raznim lokacijama. Zastupljenost žena najviša je na nivou odjela (40% od svih rukovodilaca odjela su žene), ali se taj procenat smanjuje kako se one kreću na više hijerarhijske pozicije ka upravnom odboru, što pokazuje da u toj kompaniji postoji stakleni plafon.³

Jedan od mogućih razloga za stanje prikazano u navedenim izvještajima je patrijarhalno društvo u BiH, te postojanje veoma jake veze između društvene uloge žene, njenog obrazovanja, zanimanja i položaja na tržištu rada. Tradicionalna i stereotipna shvatanja o ulozi žene i muškarca održavaju segregaciju tržišta rada i negativnu i neprihvatljivu percepciju o ženama na mjestima odlučivanja. Žene u BiH suočavaju se sa raznovrsnim oblicima diskriminacije. Žene s višim stepenom obrazovanja, koje imaju fakultetsku diplomu i radno iskustvo ponovo se bore sa predrasudama i stereotipima: da li mogu kvalitetno i profesionalno obaviti posao kao muškarci? Da li to mogu stići obaviti budući da imaju puno posla i obaveza oko djece, kuće, porodice?

Smatramo da ovakvi stavovi znatno utiču na samopouzdanje djevojaka koje žele biti liderice jer znaju da će biti suočene s predrasudama i diskriminacijom, pa se iz tog razloga teško odlučuju na ostvarivanje karijera, iako imaju velike potencijale da ih realiziraju. Društvene norme, u kojima je muškarac predodređen za više pozicije, sprečavaju žene u napredovanju do najviših pozicija, bez obzira na njihove kompetencije, kvalifikacije i želju za napredovanjem. Zbog toga smo u svom radu usmjerene na aktivnosti s mladim ženama, koje želimo poticati na stalno učenje, obrazovanje, osobni i profesionalni razvoj, asertivnu komunikaciju, visoke aspiracije, samopouzdanje i samopoštovanje. Ove osobine i vrijednosti predstavljaju bitan preduvjet za bolje i pravednije pozicioniranje žena u javnom životu, što predstavlja značajan benifit, ne samo za žene, nego i za zajednice u kojima one žive.

³ Zastupljenost i angažman žena na liderskim pozicijama...

POGLAVLJE I

PRAVNI OKVIR ZA OSTVARIVANJE RODNE JEDNAKOSTI I RAVNOPRAVNOSTI

Ženska prava su ljudska prava.

Da bismo uspješno razumjeli pravni okvir za ostvarivanje rodne jednakosti i ravnopravnosti nepohodno je utvrditi značenje ovih i drugih srodnih pojmova.

Koncept **rodne jednakosti** polazi od toga da su sva ljudska bića slobodna i da mogu razvijati svoje sposobnosti bez ograničenja postavljenih zadanim rodnim ulogama; isto tako, da se različita ponašanja, težnje i potrebe žena i muškaraca uzmu u obzir, vrednuju i promoviraju jednako.

Rodna ravnopravnost podrazumijeva jednaku vidljivost, moć i učešće žena i muškaraca u svim sferama javnog i privatnog života i prihvatanje njihove komplementarnosti i različitih uloga u društvu.

Ravnopravnost je pretpostavka i uvjet postizanja jednakosti žena i muškaraca, a historijski se ostvarila najprije putem prava žena na učešće u javnosti odnosno u politici kao javnom poslu od dobrobiti za sve, te putem prava na obrazovanje i prava sudjelovanja u sferi rada.

Rodna ravnopravnost je društveno, a ne žensko pitanje.

Ravnopravnost ne znači da su žene i muškarci isti, ili da trebaju postati isti, ali njihovo uživanje prava, mogućnosti i životnih šansi nije ograničeno i ne zavisi od toga da li su po rođenju ženskog ili muškog spola. Od osobe koja pripada određenom spolu društvo očekuje da se ponaša na određen način, odnosno da usvoji rodne karakteristike spola u kojem je rođena (kojima se učimo od najranijeg djetinjstva). Ljudi se rađaju kao pripadnici/pripadnice muškog ili ženskog spola, ali se uče da "igraju" "rodno nametnute uloge, odnosno da budu dječaci i djevojčice, žene i muškarci. Rodna pravila usvajaju se od roditelja, vršnjaka, škole, medija, običaja, religije, tržišta, umjetnosti itd. Ovo naučeno ponašanje čini rodni identitet i određuje **rodne uloge**.

Različite rodne uloge u praksi izazivaju neravnopravnost između žena i muškaraca. Ova neravnopravnost se uočava u neravnopravnom položaju žena u društvu, različito raspoređenoj političkoj moći (donošenje odluka, predstavljanje), u nejednakosti u privatnoj sferi (u domaćem, neplaćenom radu), ali i na drugim područjima. Nametnute rodne uloge vode do **rodnih stereotipa, predrasuda i diskriminacije**.⁴

⁴ Više o stereotipima, predrasudama i diskriminaciji možete pročitati u Priručniku „Ko se tuče, taj se ne voli“, koji je Udruženje LAN objavilo u okviru istoimenog projekta, a nalazi se na web stranici Udruženja, www.lan.ba

***„Muškarci i žene imaju uloge - uloge su im različite,
ali njihova su prava jednaka.“***

Harri Holkeri

Kada govorimo o **pravnom okviru za ostvarivanje rodne jednakosti i ravnopravnosti**, želimo posebno naglasiti da brojni međunarodni pravni akti sadrže principe zaštite, poštovanja i promoviranja ljudskih prava i zabranu svih oblika diskriminacije. Prvi međunarodni dokument koji, govoreći o ljudskim pravima, posebno naglašava jednaka prava žena i muškaraca je **Povelja Ujedinjenih naroda**, koju su 26. 6. 1945. godine potpisali predstavnici 50 zemalja. U Povelji su navedeni osnovni ciljevi i načela djelovanja Organizacije UN koji su prvenstveno usmjereni ka održavanju međunarodnog mira i sigurnosti, poštivanju principa ravnopravnosti i suradnje, razvoju prijateljskih odnosa među državama, međunarodnoj suradnji na rješavanju problema ekonomskog, socijalnog, kulturnog i humanitarnog karaktera, uključujući zaštitu ljudskih prava i osnovnih sloboda. U preambuli Povelje Ujedinjenih naroda stoji da je jedan od osnovnih ciljeva te organizacije vraćanje “vjere u temeljna ljudska prava, dostojanstvo i vrijednost osobe, te jednaka prava muškaraca i žena”.

***Ljudska prava su neotuđiva. Proizilaze iz dostojanstva svakog čovjeka.
Zaštita ljudskih prava, zajedno sa održavanjem međunarodne sigurnosti i
mira i zahtjevom za ekonomski i socijalni razvoj država članica, predstavlja
jedan od tri osnovna zadatka Ujedinjenih naroda.***

Pregled međunarodnih dokumenata koji garantiraju ljudska prava započnemo **Općom deklaracijom o ljudskim pravima**⁵ iz 1948. godine, koja predstavlja prvi sveobuhvatni katalog ljudskih prava u historiji. U njoj je naveden sadržaj ljudskih prava i sloboda za sve ljude na svijetu, bez diskriminacije. Formalno je neobavezujućeg karaktera, ali predstavlja osnovu za mnoge kasnije donesene međunarodne ugovore o ljudskim pravima. U njoj nalazimo i odredbe relevantne za pitanje rodne ravnopravnosti. Opća deklaracija o ljudskim pravima preteča je kasnijih pravnih instrumenata s područja zaštite ljudskih prava. Navodimo uvodne članove Deklaracije u kojima je sažeta suština ovog dokumenta.

Član 1.

Sva ljudska bića rađaju se slobodna i jednaka u dostojanstvu i pravima. Ona su obdarena razumom i svijesću i trebaju jedna prema drugima postupati u duhu bratstva.

⁵ OPĆA DEKLARACIJA O LJUDSKIM PRAVIMA* usvojena je i proglašena na Generalnoj skupštini Ujedinjenih naroda, 10. decembra 1948. godine. (rezolucija br. 217 /III/).

Član 2.

Svakome pripadaju sva prava i slobode utvrđene u ovoj Deklaraciji bez ikakve razlike u pogledu rase, boje kože, spola, jezika, vjere, političkog ili drugog uvjerenja, nacionalnog ili socijalnog porijekla, imovine, rođenja ili neke druge okolnosti.

Evropska konvencija o zaštiti ljudskih prava i osnovnih sloboda⁶ iz 1950. godine, s dodatnim protokolima predstavlja osnovni dokument o zaštiti ljudskih prava u Evropi. Konvencija je međunarodni ugovor o zaštiti ljudskih prava i sloboda u Evropi te je kao takav najstariji i najefikasniji sistem za zaštitu ljudskih prava u svijetu. Konvenciju je ratificiralo 47 zemalja članica Vijeća Evrope. Svih 27 država članica EU su stranke Konvencije. Konvencija se poziva na Opću deklaraciju o ljudskim pravima i garantira jednaka prava za sve. Dodatnim protokolima širi se opseg prava i bliže uređuju pojedina područja. Konvencija u BiH ima direktnu primjenu, što znači da svi zakonski i podzakonski akti moraju biti u skladu sa njom.

Značajni međunarodni instrumenti za zaštitu ljudskih prava su **Međunarodni pakt o građanskim i političkim pravima**⁷ i **Međunarodni pakt o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima**⁸ iz 1966. godine koji su obavezujućeg karaktera za zemlje koje su ih ratificirale. Zajedno s Općom deklaracijom o ljudskim pravima ova dva dokumenta čine korpus poznat pod nazivom **Povelja o ljudskim pravima**.

Međunarodni pakt o građanskim i političkim pravima predstavlja međunarodni ugovor koji obuhvata oblast građanskih i političkih prava ljudi. Odredbe ovog pakta se posredno odnose i na djecu, a u nekima od njih se djeca i posebno spominju. Odredbe ovog međunarodnog ugovora poslužile su kao osnova za formuliranje građanskih i političkih prava djeteta u Konvenciji o pravima djeteta. Uz ovaj pakt je 1966. god. prihvaćen i Opcioni protokol, kojim se omogućava individualno obraćanje nadležnom tijelu (Komitet za ljudska prava) u slučaju kršenja prava iz tog ugovora.

Međunarodni pakt o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima predstavlja međunarodni ugovor u kome su navedena ekonomska, socijalna i kulturna prava "svih muškaraca i žena", pa samim tim i djece. Iako se na izričit način predviđa zaštita porodice i djeteta, kao posebne kategorije zaštićenih lica, ovaj ugovor ne obuhvata u cjelini oblast ekonomskih, socijalnih i kulturnih prava djeteta, jer dijete nije u središtu pažnje njegovih odredbi.

Najznačajniji međunarodni dokument o zaštiti prava djeteta je **Konvencija o pravima djeteta (CRC)**⁹ iz 1989. godine, Djeca se rađaju s osnovnim slobodama i pravima koja pripadaju svim ljudskim bićima, ali s obzirom na tjelesnu i psihičku nezrelost nameće se potreba isticanja posebnih prava djeteta na zaštitu koja proizlaze iz te činjenice. Upravo je to osnovno polazište Konvencije koja sadrži univerzalne standarde koje država stranka Konvencije mora garantirati svakom djetetu. U Konvenciji se govori, prije svega, o obavezama odraslih u odnosu prema djetetu kao i o obavezama društva u oblasti zaštite djeteta. To je prvi dokument u kojem se djetetu pristupa kao

⁶ EVROPSKA KONVENCIJA O ZAŠTITI LJUDSKIH PRAVA I OSNOVNIH SLOBODA usvojena je na sjednici Vijeća Evrope u Rimu, 4. novembra 1950. godine

⁷ Međunarodni pakt o građanskim i političkim pravima Usvojen Rezolucijom 2200A (XXI) Generalne skupštine 16. decembra 1966. godine. Stupio na snagu 23. marta 1976. godine, u saglasnosti sa članom 49.

⁸ MEĐUNARODNI PAKT O EKONOMSKIM, SOCIJALNIM I KULTURNIM PRAVIMA* usvojen na Generalnoj skupštini Ujedinjenih naroda, 16. decembra 1966. godine (rezolucija br. 2200 A /XXI/) stupio na snagu 3. januara 1976. godine

⁹ KONVENCIJA O PRAVIMA DJETETA usvojen na Generalnoj skupštini Ujedinjenih naroda 20. novembra 1989. godine

subjektu s pravima, a ne samo kao osobi koja treba posebnu zaštitu. Konvencija o pravima djeteta je pravni akt koji ima snagu zakona i obavezuje stranke na pridržavanje njenih odredbi.

U Bosni i Hercegovini ljudska prava su propisana i garantirana brojnim dokumentima, među kojima na prvom mjestu spominjemo **Ustav Bosne i Hercegovine**.

Općim okvirnim sporazumom za mir u Bosni i Hercegovini, parafiranim 21. 11. 1995, godine u Daytonu (SAD) i potpisanim 14. 12. 1995. godine u Parizu dogovorena su osnovna načela državno-pravnog i političkog uređenja Bosne i Hercegovine. Sastavni dio ovog Sporazuma, kao njegov Aneks 4 je Ustav Bosne i Hercegovine kojim su utvrđena ljudska prava i osnovne slobode građana. Dio Ustava Bosne i Hercegovine čini šesnaest međunarodnih konvencija o zaštiti ljudskih prava a jedna od njih je Evropska konvencija o zaštiti ljudskih prava i osnovnih sloboda, iz 1950. godine. **Ova Konvencija se u BiH zakonodavstvu direktno primjenjuje.** Ustav BiH definira da država treba osigurati najviši nivo međunarodno priznatih ljudskih prava i osnovnih sloboda. Član 2. Ustava Bosne i Hercegovine navodi da se prava i slobode utvrđene u Evropskoj konvenciji za zaštitu ljudskih prava i osnovnih sloboda i njenim protokolima moraju direktno primjenjivati u BiH. Ovi dokumenti imaju prioritet nad svim drugim zakonima. Tijelo koje je nadležno za primjenu i zaštitu prava i sloboda zagarantovanih Evropskom konvencijom jeste Evropski sud za ljudska prava u Strazburu.

Ustav Federacije Bosne i Hercegovine, Ustav Republike Srpske, Statut Brčko Distrikta Bosne i Hercegovine i ustavi 10 kantona u Federaciji Bosne i Hercegovine također garantiraju ljudska prava i osnovne slobode za sve građane.

Zašto su potrebni dokumenti koji se posebno bave ženskim pravima?

Kada se upoznamo sa svim navedenim dokumentima koji garantiraju ljudska prava i osnovne slobode za sve, postavlja se logično pitanje: **zbog čega su nam onda potrebni propisi koji posebno utvrđuju pitanja vezana za ljudska prava žena?**

Odgovor na ovo pitanje nije jednostavan. Da bismo jasno odgovorili na pitanje, na početku navodimo samo nekoliko statističkih podataka.

Prema statistikama Ujedinjenih naroda:

- žene obavljaju 67% svjetskoga rada
- zarađuju 10% svjetskog dohotka
- vlasnice su 1% svjetskog imetka
- žene čine 70% nepismenih u svijetu
- širom svijeta žene zarađuju 20 - 50% manje za jednak rad nego muškarci
- od 1.3 milijarde ljudi koji žive u potpunom siromaštvu 70% su žene
- žene obavljaju između 10 i 20% direktorskih i upravnih poslova
- žene zauzimaju 10% mjesta u parlamentima
- 5% predsjednica država su žene.

U Evropskoj uniji:

- žene obavljaju 80% kućanskih poslova, čak i ako su zaposlene izvan kuće
- žene provode dvostruko više vremena u brizi oko djece nego muškarci
- za isti posao žene su u prosjeku plaćene 25% manje nego muškarci
- 20% žena doživjelo je neki oblik rodno uvjetovanog nasilja
- 98% žrtava porodičnog nasilja su žene.

Svi navedeni podaci pokazuju da postoje mnoge oblasti u kojima su vidljive posljedice neravnopravnih rodni odnosa i u kojima su žene u znatno nepovoljnijem položaju od muškaraca. „Iako je ravnopravnost žena i muškaraca jedna od pet vrijednosti na kojima počiva Evropska unija i iako se već više od 60 godina ovaj odnos pravno uređuje raznim dokumentima, još uvijek se prepoznaje da *de jure* ravnopravnost ne osigurava, uvijek i svuda, i *de facto* ravnopravnost među spolovima.”¹⁰

Bez obzira na jasnu i sveobuhvatnu pravnu regulativu kojom su garantirana ljudska prava za sve, stanje u praksi ne odražava utvrđeni nivo ljudskih prava žena.

„U svijetu i danas žive milijuni žena kojima su uskraćena temeljna ljudska prava. U ratnim su područjima žene izložene seksualnom nasilju; u nekim se dijelovima svijeta obiteljsko nasilje još uvijek smatra privatnom obiteljskom stvari ili se žene smatra odgovornima za nasilje; ženama se trguje i prisiljava ih se na prostituciju; sprječava im se ili otežava ulazak na tržište rada zato što jesu ili bi mogle postati majke; u nekim zemljama im je ograničeno ili zabranjeno sudjelovanje u javnom životu i pristup zdravstvenoj zaštiti. Svake minute u svijetu umre jedna žena zbog komplikacija u trudnoći ili pri porodu. Najčešći je uzrok smrti i invaliditeta kod žena u dobi između 15 i 44 godine nasilje nad ženama – više žena strada na ovaj način, nego zbog raka, malarije, prometnih nesreća ili ratnih zbivanja.”¹¹

Pedesetih i šezdesetih godina 20. stoljeća nastao je niz dokumenata koji su se odnosili na zaštitu ljudskih prava žena u područjima koja su smatrana najkritičnijima dok su druga prava obuhvaćena općim dokumentima. Bilo je sve jasnije da ovakav sistem nije dovoljno efikasan u zaštiti i promociji prava žena. Zbog toga je Generalna skupština UN 1967. godine usvojila **Deklaraciju o uklanjanju svih oblika diskriminacije žena**¹². Iako je riječ o deklaraciji, tj. izjavi moralne i političke namjere, bez ugovorne obveze, proces donošenja bio je izuzetno težak. To je ujedno pokazatelj kakav je bio položaj žena u većini društava, te koliko je takav instrument potreban. Brojni su bili pozivi na tradiciju, kulturu, običaje pomoću kojih se nastojao održati neravnopravan položaj žena. Kultura patrijarhata je bila toliko jaka i sveobuhvatna, da se odmak od nje činio ne samo teškim i nemogućim, već navodno i neprirodnim. Pozivanje na ravnopravnost i jednakost u porodici, braku i na tržištu rada uvjetovalo je promjenu načina života, zbog koje je i bilo tako mnogo otpora.

S vremenom se pojavila potreba za opsežnim međunarodno obvezujućim dokumentom kojim bi se ukinula diskriminacija žena. Najznačajniji međunarodni dokumenti koje su usvojili Ujedinjeni

¹⁰ Čaušević, J, Analiza: Rodno inkluzivne zajednice u BiH, TPO fondacija, Sarajevo 2012.

¹¹ CESI, Mlade žene mijenjaju svijet, Zagreb, 2008, str.10

¹² DEKLARACIJA O UKLANJANJU SVIH OBLIKA DISKRIMINACIJE ŽENA, usvojena na Generalnoj skupštini UN, 1967. godine

narodi i Vijeće Evrope, a koji sadrže norme i smjernice za afirmiranje i zaštitu rodne ravnopravnosti su:

- UN Konvencija o eliminaciji svih oblika diskriminacije žena (CEDAW)
- Bečka deklaracija i program djelovanja
- Deklaracija o eliminaciji nasilja nad ženama
- Pekinška deklaracija sa Platformom za akciju.

Generalna skupština UN usvojila je 1979. godine **Konvenciju o uklanjanju svih oblika diskriminacije žena (CEDAW)**¹³ sa 130 glasova za i 10 suzdržanih. Na snagu je stupila 1981. godine. Do sada ju je ratificiralo preko 90% zemalja članica UN (185 zemalja). CEDAW je instrument s najviše rezervacija (velik broj država Konvenciju je ratificirao uz rezervaciju, odnosno, djelimično, jer neke odredbe ne žele primjenjivati (rezervacije koje su suprotne s glavnim principima Konvencije nisu dozvoljene). Konvencija je prvi i jedini detaljni međunarodni ugovor kojim se garantiraju prava žena i traži sprečavanje diskriminacije žena. Vlade putem Konvencije dobivaju okvir za stvaranje politike koja sprečava rodnu diskriminaciju i postavlja jasne standarde za rodnu jednakost. Sve zemlje koje su ratificirale CEDAW obavezale su se da će ukloniti sve oblike diskriminacije žena i osigurati njihovu ravnopravnost u području zakonodavstva, obrazovanja, zapošljavanja, zdravstvene zaštite, porodičnog, političkog i ekonomskog života (u ovom dokumentu su prvi put na jednom mjestu obuhvaćena građanska, politička, ekonomska, socijalna i kulturna prava žena.

Član 1.

Za svrhe ove konvencije, izraz “diskriminacija žena” označava svaku razliku, isključenje ili ograničenje u pogledu spola, što ima za posljedicu ili cilj da ženama ugrozi ili onemogućiti priznanje, ostvarenje ili vršenje ljudskih prava i osnovnih sloboda na političkom, ekonomskom, društvenom, kulturnom, građanskom ili drugom polju, bez obzira na njihovo bračno stanje, na osnovu ravnopravnosti muškaraca i žena.

CEDAW je jedini međunarodni instrument za zaštitu ljudskih prava kojim se jasno potvrđuju reproduktivna prava žena uključujući pravo da odrede broj djece i vrijeme kada će djecu imati. U Konvenciji je dan okvir za propitivanje različitih snaga koje su stvorile i održavaju diskriminaciju na temelju spola, odnosno roda te ona predstavlja oruđe za uklanjanje diskriminacije žena. Njome se potiče djelovanje u gotovo svim područjima društva: politika, pravni sistem, zapošljavanje, obrazovanje, zdravstvena zaštita, imovinska pitanja, porodični odnosi. U Konvenciji se zahtijeva ne samo formalna pravna jednakost već i jednakost ishoda – **nije dovoljno samo donijeti zakone nego se pobrinuti da se zakoni stvarno primjenjuju i poštuju te da funkcioniraju i budu društveno relevantni.** Konvencijom se naglašava da je diskriminacija društveno uvjetovana, tako da zakoni, politika i praksa mogu i bez namjere imati diskriminirajuće djelovanje. Time se daje osnova za proaktivan, dinamičan pristup rješavanju problema.

¹³ KONVENCIJA O UKLANJANJU SVIH OBLIKA DISKRIMINACIJE ŽENA (CEDAW). Usvojena na Generalnoj skupštini UN, 18. decembra 1997, godine, na snagu stupila 3. septembra 1981. godine

Na Svjetskoj konferenciji o ljudskim pravima u Beču 1993. godine usvojena je **Bečka deklaracija i program djelovanja** ¹⁴ u kojoj se navodi:

“Sva ljudska prava su univerzalna, nedjeljiva, nezavisna i međusobno povezana. Međunarodna zajednica mora tretirati ljudska prava globalno, na pravedan i jednak način, s istom osnovom i s istim naglaskom. Dok se značaj nacionalnih i regionalnih osobnosti i različitih povijesnih, kulturnih i vjerskih pozadina mora imati na umu, dužnost je država, neovisno o njihovim političkim, privrednim i kulturnim sistemima, promicati i štiti sva ljudska prava i temeljne slobode.”

Na ovoj konferenciji prvi put je prihvaćen novi termin **"ženska ljudska prava"** ili **"ljudska prava žena"**:

“Ljudska prava žena i ženske djece neotuđiv su, integralni i nedjeljiv dio općih ljudska prava. Puno i ravnopravno sudjelovanje žena u političkom, građanskom, ekonomskom, društvenom i kulturnom životu na nacionalnoj, regionalnoj i međunarodnoj razini te iskorjenjivanje svih oblika spolne diskriminacije, prioritetni su zadaci međunarodne zajednice. Spolno nasilje i svi oblici spolnog zlostavljanja i iskorištavanja, uključujući ona koja su posljedica kulturnih predrasuda i međunarodne trgovine, nespojivi su s dostojanstvom i vrijednošću ljudske osobe, pa se moraju iskorijeniti. To se može postići pravnim mjerama, državnim akcijama i međunarodnom suradnjom u područjima kao što su ekonomski i društveni razvoj, odgoj i obrazovanje, zaštita materinstva, zdravlja i socijalna potpora.”

Ljudska prava žena trebaju biti sastavni dio djelatnosti Ujedinjenih naroda u području ljudskih prava, uključujući promicanje svih instrumenata ljudskih prava koja se odnose na žene. Svjetska konferencija o ljudskim pravima potiče vlade, ustanove, međuvladine i nevladine organizacije da pojačaju napore u zaštiti i promicanju ljudskih prava žena i djevojčica.

Svjetskoj konferenciji o ljudskim pravima prisustvovali su predstavnici 171 države i 800 nevladinih organizacija, s oko 7000 sudionika. To je najveći skup o ljudskim pravima ikad.

“Ženska prava su uži segment ljudskih prava izdvojena kao posebna kategorija ljudskih prava, kako bi se svi oblici diskriminacije nad ženama učinili vidljivim. Ideja ženskih ljudskih prava nudi opći okvir za razvijanje širokog spektra konkretnih strategija promjene. Uključivanje ženskih gledišta i života u standarde i prakse ljudskih prava iziskuje priznanje velikoga promašaja od strane država diljem svijeta da dodijele ženama ljudsko dostojanstvo i poštovanje koje one zaslužuju kao ljudska bića. Okvirno načelo ženskih ljudskih prava pomaže ženama da definiraju, analiziraju i artikuliraju svoja iskustva s nasiljem, degradacijom i marginaliziranjem. Važno je insistiranje na upotrebi termina „ženska ljudska prava“ kao pravnoj kategoriji, jer da bi se ženska ljudska prava promicala i zaštitila, i sama terminologija mora postati dio pravnog diskursa.”¹⁵

¹⁴ BEČKA DEKLARACIJA I PROGRAM DJELOVANJA usvojeni na Svjetskoj konferenciji o ljudskim pravima Beč, 14. - 25. juna, 1993. godine, a potvrđeni na 48. zasjedanju Generalne skupštine Ujedinjenih naroda, 1993. godine (rezolucija 48/121)

¹⁵ Besima Borić, Jasminka Borković, Emina Abrahamsdotter, Radmila Žigić, Jasmina Čaušević, Liderstvo - Jačanje liderskih vještina u radu u lokalnoj zajednici, TPO fondacija, Sarajevo, 2012., str. 49.

Deklaracija o uklanjanju nasilja nad ženama usvojena na Generalnoj skupštini Ujedinjenih naroda 20. decembra 1993. godine. U članu 1. Deklaracije definiran je pojam nasilja nad ženama:

“U ovoj Deklaraciji terminom “nasilje nad ženama” označava se bilo koji čin nasilja zasnovanog na spolno/rodnoj osnovi koje rezultira, ili može rezultirati, fizičkom, spolnom ili psihološkom povredom ili patnjom žene, uključujući i prijetnje takvim djelima, prisilu ili svojevoljno oduzimanje slobode, bilo u javnom ili privatnom životu. “

Deklaracija naglašava da države trebaju osuditi nasilje nad ženama, ne pozivajući se ni na kakve običaje, tradicijske ili religiozne razloge kako bi izbjegle svoje obaveze u vezi sa uklanjanjem nasilja. Države trebaju svim raspoloživim sredstvima i bez odgode, provoditi politiku uklanjanja nasilja nad ženama.

U Pekingu je krajem augusta i početkom septembra 1995. godine održana **Četvrta svjetska konferencija o ženama** na kojoj je sudjelovalo oko 50 000 ljudi iz 189 zemalja (vladina i nevladina izaslanstva, predstavnici UN-a i medija), a održan je i poseban forum nevladinih udruženja. Na kraju konferencije, usvojena je **Pekinska deklaracija i Akcijska platforma**. Platforma identificira 12 ključnih područja na kojima treba raditi da bi se postigla ravnopravnost žena i muškaraca: siromaštvo, obrazovanje, zdravlje, nasilje, oružani sukobi, ekonomija, odlučivanje, institucionalni mehanizmi, ljudska prava, mediji, okoliš, djevojčice. Dokument uključuje globalnu analizu položaja žena te pregled politike, strategija i mjera za promicanje prava žena širom svijeta. U njemu je sažeto pedeset godina rada na principima i standardima ljudskih prava i naglašeno je da su sva ljudska prava univerzalna, nedjeljiva, međuovisna i međusobno povezana.

Konferencija u Pekingu podstakla je da se položaj žena u svijetu shvati ozbiljno. Jedna od sudionica Konferencija, Bella Abzug¹⁶, koja se dugi niz godina borila za prava žena u cijelom svijetu rekla je: "Nekada smo bile jako sretne kada su nas Ujedinjeni narodi puštali da sjedimo na njihovim zasjedanjima i slušamo. Sada više ne samo da sjedimo i slušamo, sada ustajemo i govorimo. Sada više ne samo da čitamo njihove dokumente, već učestvujemo u njihovom pisanju. Insistiramo da feminističke i ženske perspektive budu uključene u svakom pojedinačnom dokumentu i na svakoj međunarodnoj konferenciji Ujedinjenih naroda. Ženski pokret je pogonska snaga društvenih promjena. I to se neće zaustaviti jer su se žene pokrenule i počele organizirati i reenergizirati na način koji ja nikada do sada nisam vidjela u mojih 75 godina."

Konvencija Vijeća Evrope o sprečavanju i borbi protiv nasilja nad ženama i nasilja u porodici međunarodni je ugovor sastavljen pod okriljem Vijeća Evrope koji je potpisan 11. maja 2011. u Istanbulu, zbog čega je poznat još i kao Istanbulska konvencija. Konvencija ima za cilj sprečavanje nasilja, zaštitu žrtava i "okončavanje nekažnjivosti počinitelja". Konvencija se odnosi na sve žene i djevojčice, bilo kog porijekla, bez obzira na njihovu dob, rasu, vjeroispovijest, društveno porijeklo, imigrantski status ili seksualno opredjeljenje. Konvencijom se prepoznaje da postoje određene grupe žena i djevojčica koje su često izložene većem riziku da budu žrtve nasilja, te države trebaju osigurati da se njihove posebne potrebe uzmu u obzir. Države se također podstiču da primjenjuju konvenciju i na ostale žrtve nasilja u porodici, kao što su muškarci, djeca i starije osobe.

¹⁶ Bella Abzug (1920-1998), američka političarka, članica Kongresa, advokatica i istaknuta aktivistica američkog feminističkog pokreta

PRAVNI OKVIR ZA ŽENSKA LJUDSKA PRAVA U BOSNI I HERCEGOVINI

Kada govorimo o Bosni i Hercegovini, važno je znati da je naša zemlja ratificirala sve navedene međunarodne dokumente o zaštiti ženskih ljudskih prava. Istovremeno, nadležne državne institucije usvojile su brojne dokumente koji garantiraju ljudska prava žena.

Parlamentarna skupština BiH usvojila je 2003. godine **Zakon o ravnopravnosti spolova BiH**¹⁷. Zakon je dopunjen 2009. godine, dok je prečišćeni tekst objavljen 2010. godine. Zakon garantira jednakost spolova za sve u svim sferama društva, uključujući, ali ne ograničavajući se, na obrazovanje, ekonomiju, zapošljavanje i rad, socijalnu i zdravstvenu zaštitu, sport, kulturu, javni život i medije. Ovim zakonom uređuje se, promovira i štiti ravnopravnost spolova, garantiraju jednake mogućnosti i ravnopravan tretman svih osoba bez obzira na spol, u javnoj i u privatnoj sferi društva, te uređuje zaštita od diskriminacije na osnovu spola.

Usvajanjem ovog zakona postignut je značajan napredak u polju ravnopravnosti spolova u BiH. Zakon garantira ravnopravan tretman svim građanima i građankama, bez obzira na spol, u javnoj i privatnoj sferi života. Zakonom je zabranjeno uskraćivanje jednake plaće za rad jednake vrijednosti za oba spola, onemogućavanje napredovanja na poslu pod jednakim uvjetima, onemogućavanje jednakih uvjeta za obrazovanje, različit tretman zbog trudnoće, porođaja ili korištenja prava na porodiljsko odsustvo. Nadalje, državni, entitetski, kantonalni i lokalni nivoi vlasti su dužni svoje akte i propise uskladiti s ovim zakonom.

Zakon o zabrani diskriminacije u BiH¹⁸ stupio je na snagu u augustu 2009. godine. Zakon je precizno definirao pojam, vrste i oblike diskriminacije i uspostavio mehanizme zaštite od diskriminacije, a time i okvir za ostvarivanje jednakih prava i mogućnosti svima u BiH. Usvajanjem Zakona, u pravni sistem BiH uvedeni su novi i važni koncepti: prenošenje tereta dokazivanja, kolektivne tužbe, zabrana odmazde, odnosno viktimizacije kao i pojačana zaštita žrtava diskriminacije u slučajevima mobinga, seksualnog uznemiravanja, hitnost postupka, itd.

U posljednjih desetak godina Bosna i Hercegovina je učinila značajne korake u smjeru razvijanja institucionalnih kapaciteta za rad na rodnoj ravnopravnosti i zakonskih odredaba uvedenih s ciljem garantiranja prava žena i rodne ravnopravnosti.

Na državnom nivou djeluje Komisija za ostvarivanje ravnopravnosti spolova Parlamentarne skupštine BiH, a na entitetskom nivou Komisija za jednakopravnost spolova Doma naroda i Komisija za ravnopravnost spolova Zastupničkog doma Parlamenta Federacije BiH, te Odbor jednakih mogućnosti Narodne skupštine Republike Srpske. Osnovane su i komisije za ravnopravnost spolova kantonalnih skupština u Federaciji BiH.

U izvršnoj vlasti, u okviru Ministarstva za ljudska prava i izbjeglice BiH, djeluje Agencija za ravnopravnost spolova Bosne i Hercegovine, a na entitetskom nivou ranije uspostavljeni: Gender Centar Federacije BiH i Gender centar – Centar za jednakost i ravnopravnost spolova Vlade Republike Srpske.

¹⁷ Parlamentarna skupština Bosne i Hercegovine usvojila je Zakon o ravnopravnosti spolova BiH na sjednici Predstavničkog doma, održanoj 22. aprila 2003. godine i na sjednici Doma naroda, održanoj 21. maja 2003. godine

¹⁸ Parlamentarna skupština Bosne i Hercegovine usvojila je Zakon o zabrani diskriminacije u BiH na 57. sjednici Predstavničkog doma, održanoj 8. jula 2009. godine, i na 33. sjednici Doma naroda, održanoj 23. jula 2009. godine

Zakonodavni okvir u BiH dodatno je upotpunjen usvajanjem Gender akcionog plana za Bosnu i Hercegovinu za period 2006. – 2010. godine. Ovo je bio prvi gender plan u regiji, kojem je motiv bio da postavi jasne ciljeve koji trebaju biti usmjereni na ravnopravnost spolova. Drugi Gender akcioni plan je usvojen 2013. godine.

Gender akcioni plan Bosne i Hercegovine (GAP BiH) za period 2018. – 2022. godine je treći dokument u ovoj oblasti koji sadrži strateške ciljeve, programe i mjere za ostvarivanje ravnopravnosti spolova u svim oblastima društvenog života i rada.

GAP BiH sadrži mjere koje će biti provedene radi realizacije tri strateška cilja usmjereni na izradu, provođenje i praćenje programa mjera za unapređenje ravnopravnosti spolova u institucijama vlasti po prioritetnim oblastima:

- izgradnja i jačanje sistema, mehanizama i instrumenata za postizanje ravnopravnosti spolova
- uspostavljanje i jačanje suradnje i partnerstva.

Među prioritetnim oblastima su sprečavanje i suzbijanje nasilja na osnovu spola, uključujući nasilje u porodici i trgovinu osobama, rad, zapošljavanje i pristup ekonomskim resursima, javni život i donošenje odluka te daljnje jačanje suradnje na regionalnom i međunarodnom nivou. Usvajanje Gender akcionog plana obaveza je Bosne i Hercegovine proistekla iz domaćih dokumenata, kao i međunarodnih obaveza preuzetih ratifikacijom konvencija iz oblasti ravnopravnosti spolova.

Prilog 1. Popis najznačajnijih dokumenata koji garantiraju ljudska prava (uključujući dokumente koji posebno reguliraju pitanje ženskih ljudskih prava)

Međunarodni dokumenti:

- Opća deklaracija o ljudskim pravima, 1948.
- Konvencija o zabrani trgovine ljudima i iskorištavanju prostitucije drugih, 1949.
- Evropska konvencija za zaštitu ljudskih prava i osnovnih sloboda, 1950. sa protokolima
- Konvencija o pravnom statusu izbjeglica, 1951.
- Konvencija o političkim pravima žena, 1952.
- Konvencija o državljanstvu (statusu) udatih žena, 1957.
- Evropska socijalna povelja 1961. - izmijenjena 1996.
- Konvencija o pristanku na brak, minimalnoj dobi za brak i registriranju brakova, 1962.
- Međunarodni pakt o građanskim i političkim pravima, 1966.
- Međunarodni pakt o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima, 1966.
- Dopunski protokol, 1967.
- Direktiva o jednakoj plaći (o približavanju zakona država članica koji se odnose na primjenu principa jednakih zarada za muškarce i žene), 1975.
- Direktiva o jednakom tretmanu (o primjeni principa jednakog tretmana za muškarce i žene u pogledu pristupa zapošljavanju, stručnoj obuci, unapređenju i uvjetima rada), 1976.
- Direktiva o socijalnom osiguranju (o progresivnoj primjeni principa jednakog tretmana za muškarce i žene u pitanjima socijalnog osiguranja), 1979.
- Konvencija o ukidanju svih oblika diskriminacije žena, CEDAW, 1979.
- Konvencija protiv mučenja i drugih surovih, nehumanih ili ponižavajućih postupaka ili kažnjavanja, 1984.
- Direktiva o zaposlenju i socijalnoj sigurnosti, 1986.
- Konvencija o pravima djeteta, 1989.
- Konvencija o zaštiti prava radnika-migranata i članova njihovih porodica, 1990.
- Deklaracija o ravnopravnosti između žena i muškaraca kao fundamentalnom kriteriju demokratije
- Deklaracija o pravima pacijenata u Evropi, 1994.
- Pekinška deklaracija s Platformom za akciju, 1995.
- Direktiva o teretu dokazivanja u slučajevima diskriminacije na osnovi spola, 1997.
- Evropska strategija zapošljavanja (1997.)
- Rezolucija 1325 Vijeća sigurnosti UN ("Žene, mir i sigurnost"), 2000.
- Rezolucija o "Zdravlju za sve u 21. stoljeću", 1977.
- Direktiva o jednakom tretmanu za muškarce i žene u pristupu zaposlenju, 2002.

Zakonski okvir u BiH

- Ustav BiH, 1995.
- Ustav RS, 1992.
- Ustav FBiH, 1994.
- Zakon o ravnopravnosti spolova, 2003. i 2009.
- Zakon o zabrani diskriminacije u BiH, 2009.
- Gender akcioni plan 2006.-2011.; 2013.-2017.i 2018.-2022.
- Rezolucija o borbi protiv nasilja nad ženama u porodici, 2008.
- Strategija prevencije i borbe protiv nasilja u porodici za razdoblje 2009.-2011., 2008.
- Rezolucija o unapređenju porodice u Bosni i Hercegovini, 2009.
- Izborni zakon BiH, 2001.
- Krivični zakoni u BiH 2003.
- Okvirni Zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju u Bosni i Hercegovini, 2003.
- Zakon o radu u institucijama BiH, 2004.
- Okvirni zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju u Bosni i Hercegovini, 2007.
- Okvirni zakon o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini, 2007.
- Okvirni zakon o srednjem stručnom obrazovanju i obuci u Bosni i Hercegovini, 2008.



POGLAVLJE II

KAKO ODABRATI ZANIMANJE – KARIJERNA ORIJENTACIJA

“Izaberi posao koji voliš i cijelog života nećeš morati raditi.”

Konfucije

U suvremenom životu, bez obzira na uzrast, svakodnevno se suočavamo sa važnošću izbora pred kojima se nalazimo. Naši izbori su naše odluke koje usmjeravaju, grade i razvijaju život. Najveći izazovi su izbori i odluke koje sa sobom donose najveće promjene.

Mladi u adolescentskom dobu nalaze se u periodu kada su na životnim raskrsnicama i pred najvećim brojem promjena. Intenzitet i nužnost izbora i promjena s kojima se tada suočavaju ne javljaju se u tolikoj mjeri ni u jednom drugom životnom periodu.

To je period i kada se kroz odluke i promjene puno uči i zato je neophodno da se stvore uvjeti da mlada osoba bude osnažena da donese najbolje odluke za sebe i svoj život. **Izbor profesije jedna je od najvažnijih odluka u životu i utiče na kvalitet budućeg života i rada.**

Kako odlučiti o svojoj budućnosti? Kako odabrati „pravo” zanimanje?

Na početku prevladavaju pitanja. Za odgovorima treba tragati i uložiti dosta vremena u prikupljanje informacija. Važno je sagledati vlastite mogućnosti, interese i planove. Tek kad imamo odgovore možemo donijeti dobru odluku. Zato se moramo dobro pripremiti i pravovremeno prikupiti informacije o zanimanjima, mogućnostima obrazovanja i mogućnostima zapošljavanja. Svako zanimanje ima svoje specifičnosti, dobre i loše strane.

Svako od nas je osoba za sebe, svi smo različiti. Zbog toga, kada razmišljate o izboru zanimanja, morate napraviti samoprocjenu, odgovoriti na pitanja o svojim:

- sklonostima
- sposobnostima
- vrijednostima
- osobnosti
- vještinama
- navikama
- znanjima
- zdravlju
- mogućnostima.

Kako prepoznati svoje interese, sposobnosti, vrijednosti, crte ličnosti? Sagledajte realno svoje osobine tako da analizirate:

- svakodnevne aktivnosti
- šta volite raditi, a šta ne
- kakvi ste u odnosima s drugima
- što drugi govore o vama i kako vas doživljavaju
- šta vam je važno, šta vas veseli i ispunjava
- kako se i gdje vidite u budućnosti
- kako rješavate probleme i kao se nosite s problemima.

Izbor zanimanja jedna je od najvažnijih odluka svakog čovjeka, jer u obrazovanju za rad i profesionalnom radu provodimo najveći dio svog života. U radu provedemo 1/3 svog života. Radimo 7 do 8 sati na dan, 5 ili 6 dana u sedmici, 35 do 40 godina. Tako važnu odluku često ne možemo donijeti samostalno. Zbog toga postoji **profesionalna orijentacija, odnosno profesionalno usmjeravanje**, postupak pomoću kojeg se mladi usmjeravaju na područja rada koja najbolje odgovaraju njihovim psihofizičkim sposobnostima, osobinama ličnosti i društvenim potrebama i u kojima imaju najviše izgleda za uspjeh. Prvi korak na tom višegodišnjem putu je **odabir srednje škole**.

U odnosu na ne tako davni period, mladi danas imaju širi spektar mogućnosti za sticanje obrazovanja. Istovremeno, oni se suočavaju sa težim zahtjevima, većom konkurencijom i složenijim potrebama tržišta rada. Svijet rada se brzo mijenja i svaka osoba koja se želi zaposliti mora proučiti dosta izvora informacija kako bi mogla planirati svoj put obrazovanja i zapošljavanja koji će se uklopiti u interesovanja, vještine, kompetencije, kvalifikacije, ali i mogućnosti na tržištu rada. Društveno-ekonomske promjene toliko su brze da neka **zanimanja koja danas postoje uskoro više neće biti potrebna**. Političari, ekonomisti i naučnici danas nam ne mogu reći kako će izgledati društvo, tržište rada ili ekonomija za 20 ili 30 godina. Stručnjaci navode da većina zanimanja kojima će se ljudi baviti u 21. stoljeću još nije poznata. Zbog toga nam je potreban kvalitetan i dinamični model profesionalne orijentacije, kroz koji mlada osoba postaje sposobna da samostalno donese odluku o svom budućem zanimanju. Takvog modela u našem formalnom obrazovnom sistemu, nažalost, nema. Zbog toga je potrebno da mladi ljudi prepoznaju i koriste mogućnosti neformalnog učenja, koje im može nadoknaditi neke nedostatke formalnog obrazovanja.

Ubrzani napredak dovodi do toga da veliki broj zanimanja gubi svoju svrhu i nestaje, a na njihovo mjesto dolaze novi poslovi i nova zanimanja. Razvoj tehnologije dovodi do smanjene potrebe za ljudskom radnom snagom, pa je te ljude potrebno provesti kroz dodatne dokvalifikacije i prekvalifikacije. To znači da će pojedinci više puta u svom radnom vijeku morati mijenjati zanimanje. Raste potreba za visoko obrazovanim stručnjacima i naučnicima. Navedene promjene jasno ukazuju da je naučno-tehnološki razvitak vrlo dinamičan proces, koji treba pratiti, pomagati i unapređivati, u čemu može pomoći smišljeno profesionalno usmjeravanje.

Prema teoretičarima profesionalne, odnosno karijerne orijentacije, struktura toka procesa izbora zanimanja sastoji se od 5 faza:

1. **Samospoznavanje:** prepoznavanje vlastitih kapaciteta, sposobnosti, interesovanja, vrijednosti i sklonosti
2. **Informiranje o zanimanjima:** prikupljanje informacija o zanimanjima, analiza i strukturiran način obrade informacija tako da se omogući dobra informiranost pri odlučivanju o izboru zanimanja
3. **Mogućnosti obrazovanja:** upoznavanje mogućnosti obrazovanja i karijere koje vode do ostvarenja željenog zanimanja
4. **Realni susreti sa svijetom rada i zanimanja:** susret sa predstavnicima zanimanja, raspirivanje o zanimanju i isprobavanje zanimanja u poduzećima/organizacijama/ustanovama/školama kako bi mladi provjerili i upotpunili vlastitu sliku o svijetu rada i zanimanja
5. **Odluka o izboru zanimanja:** analiza vlastitog puta profesionalne orijentacije i donošenje samostalne odluke o izboru škole/zanimanja

Uspješno prihvatanje i prilagođavanje brzim promjenama u poslovima i u svijetu rada omogućuju koncept cjeloživotnog učenja. Cjeloživotno učenje unapređuje znanja, vještine, sposobnosti, stavove i vrijednosti u okviru lične, građanske, društvene i poslovne perspektive, od predškolskog doba do kraja života.

Zato se shvatanje profesionalne orijentacije mora početi shvatati u širem smislu i po sadržaju i po trajanju procesa. Potrebno se osloboditi stava da je to jednokratni postupak u određenom životnom razdoblju pri biranju zanimanja, već gledati na profesionalnu orijentaciju kao na dug proces osposobljavanja pojedinca za izbor zanimanja, što uključuje i njegovo praćenje u izabranom zanimanju i moguće mijenjanje zanimanja u radnom vijeku.

Nove tehnologije omogućavaju i korištenje različitih medija u profesionalnoj orijentaciji. Procjenjuje se da već preko 60% ljudi u svijetu koristi Internet, pa je time on postao logičan put približavanja profesionalne orijentacije širokim masama. Istraživanja u koju svrhu ljudi koriste Internet pokazuju da planiranje karijere i potraga za poslom zauzima značajno mjesto u njegovom korištenju.

Obrazovni sistem igra ključnu ulogu u razvoju karijere i u ostvarenjima na radu. Vrsta i nivo obrazovanja vezuju se za kasnija ostvarenja u karijeri i za društveno-ekonomski status i stil života u odrasloj dobi. Odgovarajuće obrazovanje je ključno za pronalaženje zaposlenja.

***Obrazovanje stvara mogućnosti,
a nedostatak obrazovanja ih zatvara.***

Zbog toga je najvažnije naglasiti vrijednosti i značaj obrazovanja za djevojčice, djevojke i mlade žene. "Tako odluke o obrazovanju, o nivou i oblasti, spadaju među najvažnije odluke koje se tiču karijere. Pored toga uspjeh i učešće u obrazovanju je od ključnog značaja za realizaciju odluka o karijeri. Upravo je zbog toga važno istaći negativni uticaj koji na djevojke imaju školski programi koji marginalizuju značaj djevojčica i žena, okruženje u kome se dešava rodno-zasnovano uznemiravanje i nepodržavajuće okruženje (tj. okruženje koje niti podstiče niti demotiviše učenice i učenike, već su oni ostavljeni da se snalaze na osnovu raspoloživih ličnih resursa ili podrške

okruženja). Istraživanja pokazuju da u ovakvim okruženjima muškarci dobijaju mnogo više podrške u odnosu na žene.”¹⁹

Jedna od ključnih prepreka na obrazovnom putu za djevojke su rodni stereotipi koji ih mogu navesti da svoja obrazovna postignuća stave u drugi plan, prihvatajući rodno nametnute uloge. Jedna od manifestacija ovog stereotipa je postepeno smanjenje ambicija djevojaka. Pored stereotipa koji se tiču rodni uloga veoma su rasprostranjeni i stereotipi o zanimanjima koji su prikladniji za muškarce odnosno za žene. Djeca su posebno podložna ovim stereotipima koji im se nameću od najranijeg djetinjstva.

Ukorijenjeni stavovi o muškim i ženskim ulogama u društvu, često određuju i nivo i smjer obrazovanja mladih žena čime se samo olakšava svima onima koji podupiru postojanje staklenog stropa. Utjecajni muškarci još uvijek podupiru rodnu diskriminaciju i međusobno unapređivanje drugih muškaraca.

Evropska komisija, Odjeljenje za rodnu ravnopravnost, navodi podatke o utjecaju rodni uloga na položaj žena na tržištu rada i u društvenom životu Evropske unije:

- Žene su dominantno prisutne u zanimanjima koja se tradicionalno smatraju ženskim, a koja odgovaraju njihovim ulogama u domaćinstvu - u sektoru obrazovanja, zdravstva, tekstilnoj industriji, sektoru usluga i administraciji. Ovi sektori su globalno manje vrednovani i manje plaćeni.
- Poslovi koji zahtijevaju slične vještine, kvalifikacije ili iskustvo često su manje vrednovani i slabo plaćeni kada u njima dominiraju žene u odnosu na muškarce. Na primjer, blagajnice u supermarketima obično zarađuju manje od radnika (uglavnom muškaraca) koji su zaduženi za namještanje polica i druge fizičke poslove.
- Žene su daleko manje zastupljene na visokim i upravljačkim položajima. “Stakleni strop” je izraz koji opisuje nevidljive barijere koje, bez obzira na kvalifikacije i postignuća, žene teško probijaju kada je u pitanju napredovanje na više položaje u karijeri. U Evropskoj uniji samo 16% žena su članice upravnih odbora najvećih javnih poduzeća, oko 3% su predsjednice upravnih odbora, a 32% je žena koje su inženjerke i naučnice u Evropi.
- Iako je među novodiplomiranim studentima u Evropi oko 60% žena, one su i dalje manjina u oblastima kao što su matematika, informatika i inženjerstvo. Stoga je mnogo manje žena koje rade kao naučnice ili u oblasti tehničkih nauka. U većini slučajeva žene rade u manje vrednovanim i slabije plaćenim sektorima ekonomije.
- Segregacija je često povezana sa tradicionalnim predstavama o ulogama žena i muškaraca i stereotipima u zanimanjima. Dok u nekim slučajevima ovo odražava osobne izbore, tradicija i stereotipi veoma često utječu na izbor u obrazovanju i shodno tome na profesionalnu karijeru djevojaka i žena.
- Zbog društvenih očekivanja, od žena se očekuje da rade manje ili napuste posao kako bi vodile brigu o djeci ili starima u domaćinstvu
- Obaveze koje se tiču brige u domaćinstvu i porodici i dalje nisu podijeljene između muškaraca i žena. Daleko više žena nego muškaraca uzima odsustvo radi roditeljske brige o djeci. Zbog nedostatka ustanova za brigu o djeci i starima, žene su često primorane napustiti posao.

¹⁹ Maja Branković Đundić i Marina Ileš, Ravnopravni na tržištu rada, priručnik za uvođenje karijernog informisanja i savetovanja u ustanove srednjoškolskog obrazovanja, Novi Sad, 2013, str. 22.

- Prekidu u karijeri imaju negativne posljedice na razvoj karijere i mogućnosti napredovanja žena, ali i na finansijske aspekte karijere.
- Širom Evropske unije žene zarađuju 16% manje nego muškarci za isti posao i u većem su riziku od siromaštva.²⁰

Podjela rada na tipično muške i tipično ženske poslove je jedna od velikih prepreka postizanju pune rodne ravnopravnosti. Ženama su uglavnom zajamčena sva prava kroz relevantne zakonske i pravne propise, ali je de facto situacija drugačija. Zbog svega navedenog, prvi savjet i preporuka mladim ženama pri odabiru zanimanja odnosi se na prevladavanje rodni stereotipa.

Ne dozvolite da upadnete u stereotipe „ženskih“ i muških“ zanimanja, koji žene „guraju“ u profesije koje su manje atraktivne i mnogo slabije plaćene.

Kada birate zanimanje bilo bi korisno da razmislite i istražite sve prednosti i mogućnosti koje nude oblasti i zanimanja koja se danas smatraju pretežno „muškim“, poput zanimanja vezanih za informacijsko-komunikacijske tehnologije, koja spadaju među najbolje plaćena i najprestižnija zanimanja u svijetu. Za IKT sektor u BiH još ne postoje relevantna istraživanja, ali u EU situacija u IKT sektoru ukazuje na nejednaku zastupljenost žena i muškaraca u ovoj ekonomskoj branši. Od 7 miliona ljudi koji rade u sektoru informacijskih i komunikacijskih tehnologija samo je **30% žena**. Dok se IKT sektor ubrzano širi, žene su često isključene iz ove oblasti, najviše zbog činjenice da nisu jednako zastupljene u IKT obrazovnim programima.

To nas još jednom vraća na presudni značaj promoviranja i pružanja jednakih obrazovnih šansi za sve, a odnosi se posebno na digitalnu pismenost i promociju STEM²¹ zanimanja među djevojčicama i djevojkama kako bi bile podjednako uključene u poslove budućnosti i kreiranje digitalne civilizacije. Kako to postići? Problem je potrebno sasjeci u korijenu što znači raditi na normalizaciji žena u tradicionalno „muškim“ zanimanjima – i obrnuto – kao i razbijati rodno uvjetovane predrasude te raditi na aktivnom usađivanju ideje o jednakosti muškaraca i žena već od najranije dobi. Ovo je moguće u prvom redu kroz uvođenje rodne perspektive u odgojno-obrazovni proces, još od predškolskog uzrasta, što nas još jednom vraća na značaj obrazovanja u procesu ostvarivanja rodne jednakosti i ravnopravnosti. Značajnu ulogu u ovom procesu može imati kvalitetno karijerno vođenje. Prema definiciji Vijeća Evropske unije „karijerno vođenje obuhvata niz aktivnosti koje osposobljavaju pojedince bilo kog uzrasta, u bilo kom trenutku njihovih života, da identificiraju vlastite sposobnosti, kompetencije i interese, da donesu odluke koje se tiču njihovog obrazovanja, osposobljavanja i profesije i da upravljaju tokovima svojih života u oblasti učenja, rada i drugih oblasti u kojima mogu steći i primijeniti sposobnosti i kompetencije.“²²

Drugim riječima, ono predstavlja proces osnaživanja pojedinca kako bi samostalno i na temelju valjanih informacija donosio karijerne odluke. U tom procesu pojedincu se pomaže:

²⁰ Evropska komisija, Odjeljenje za rodnu ravnopravnost http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-pay-gap/causes/index_en.htm

²¹ Pojam STEM dolazi iz engleskog jezika, a zapravo je akronim satkan od početnih slova četiriju područja – science, technology, engineering i mathematics (nauka, tehnologija, inženjerstvo, matematika)

²² Rezolucija Vijeća Evropske unije (2008) i Rezolucija Vijeća ministara obrazovanja zemalja članica EU o cjeloživotnom učenju (2004)

- osvijestiti osobne karakteristike i karakteristike pojedinog zanimanja/posla
- istražiti vlastite mogućnosti u području obrazovanja i rada
- razviti vještine planiranja profesionalnog puta
- razviti vještine donošenja odluka
- nositi se s različitim stresnim iskustvima
- prevladati neodlučnosti i uspješno se prilagoditi zahtjevima posla.



Cilj karijernog vođenja za žene je da se unaprijedi kvalitet njihovog života, posebno kada je riječ o ženama iz ugroženih grupa (žene s invaliditetom, žene iz manjinskih zajednica, žene pogođene siromaštvom, starije žene), kao i da se unaprijedi kvalitet života u određenoj zajednici putem davanja mogućnosti da žene više doprinose dobrobiti i napretku društva. Veća ravnopravnost žena i muškaraca doprinosi ekonomiji i društvu u cjelini. Smanjivanjem razlike u zaradama utičemo na smanjenje siromaštva. Poslodavci mogu imati više koristi od talenata i vještina žena ako vrednuju njihove vještine i potiču njihov razvoj i unapređenje. Žene često imaju vještine koje nisu dovoljno prepoznate u radnom okruženju.

„Ponekad te život udari ciglom u glavu. Nemoj izgubiti vjeru. Uvjeran sam da je jedina stvar koja me vodila bila to da sam volio to što sam radio. Moraš pronaći ono što voliš. To vrijedi za posao kao i za ljubavnike. Karijera će ti zauzeti veliki dio života, i jedini način da budeš stvarno zadovoljan je raditi ono za što vjeruješ da je sjajno. Baš kao što, samo ako voliš to što radiš, možeš odraditi sjajan posao.

Ako još nisi pronašao posao koji te ispunjava, nastavi tražiti. Nemoj se skrasiti. Kao i u svim situacijama u kojima odlučuje srce, znat ćeš kad ga pronađeš. I poput divne veze, bit će sve bolje i bolje kako godine budu prolazile. I zato traži sve dok ne pronađeš...

Ne dopustite da vas se uhvati u zamku dogme, odnosno da živite prema rezultatima koje su drugi postavili. Ne dopustite da tuđa mišljenja uguše vaš unutrašnji glas. Intuicija će vas voditi do sjajnih rezultata. Sve ostalo je sekundarno.“²³

²³ Iz govora Stevea Jobsa održanog na Univerzitetu Stanford 2005. godine

POGLAVLJE III

OSOBNI I PROFESIONALNI RAZVOJ

“Jedinu pravu sigurnost u današnjem svijetu čovjeku mogu pružiti znanje, iskustvo i sposobnost.”

Henry Ford

U svijetu se danas stvari vrlo brzo mijenjaju. Ništa ne ostaje isto dugo vremena. Zato kažemo da danas napreduju samo oni koji su u stanju stalno se mijenjati. Zbog toga je za svaku osobu koja želi uspješno živjeti i dati doprinos svojoj zajednici važan osobni i profesionalni razvoj.

Čitavog života rastemo i razvijamo se. Čak i kada se naš fiziološki rast zaustavi, nastavlja se proces psihološkog, socijalnog i duhovnog rasta i razvoja u kome naš život polako dobija svoju zaokruženost.

Osobni rast i razvoj su cjeloživotni kreativni procesi realizacije i uvećavanja naših psihičkih, socijalnih i duhovnih potencijala, u skladu sa životnim dobom i njemu specifičnim iskustvima.

Osobni rast i razvoj, prepoznavanje i pokretanje vlastitih resursa te resursa okoline i efikasno djelovanje na svoju okolinu bitni su za postizanje naših životnih ciljeva i ostvarivanje planova. Da bismo se uspješno osobno razvijali neophodno nam je stalno osnaživanje, kroz jačanje vlastitih kompetencija.

Suština osnaživanja je omogućiti pojedincu da uspješno preuzme kontrolu nad životnim okolnostima, postizanjem osobno važnih ciljeva i povećanjem sposobnosti za donošenje efikasnih odluka. Osobno osnaživanje je proces osobnog rasta i razvoja. Ono uključuje razvoj socijalnih vještina i sposobnosti te samopoštovanje, osjećaj korisnosti i efikasnosti, što je povezano i sa stvarnim poboljšanjem u osobnom znanju, resursima i životnim mogućnostima.

„Tokom godina intervjuirala sam na hiljade ljudi, a većinom su to bile žene. Iz tog iskustva mogu da kažem da je korijen svake disfunkcije i svakog problema o kojem smo razgovarali bio neki vid manjka samopouzdanja i samopoštovanja.“

Oprah Winfrey

Proces osobnog osnaživanja se sastoji od 4 faze:

- Osvješćivanja
- Povezivanja i učenja
- Mobilizacije
- Doprinosi.

Neosporno je da će naš osobni razvoj biti najbolji put do profesionalnog napretka. Profesionalni razvoj je proces upoznavanja vlastitih sposobnosti, vrijednosti i interesa, istraživanja svijeta rada i njegovih osobina te pronalaženja pravoga puta karakterističnog za svakog pojedinca. Može se reći da profesionalni razvoj počinje pitanjima koja se često postavljaju maloj djeci: Što bi htio biti kad odrasteš? Ili: Što bi željela raditi kad budeš velika? Iz njih djeca mogu saznati da će nešto postati i da sama mogu izabrati što. Razmišljanje o zanimanjima, odabir škole, poslovi kojima se počinjemo baviti, sve to ulazi u profesionalni razvoj. Profesionalni razvoj ne prestaje odabirom zanimanja; on se nastavlja kako se razvijamo i mijenjamo, kako se razvija i mijenja svijet oko nas. Stoga se može reći da profesionalni razvoj traje cijeloga života. Na profesionalni razvoj pojedinca utječu roditelji, porodica, prijatelji, škola, kulturno okruženje, specifičnosti regije stanovanja. Profesionalno informiranje i savjetovanje aktivno usmjerava učenike u njihovom profesionalnom razvoju. Educirani stručnjaci mogu pomoći učenicima da što bolje, zrelije i kvalitetnije prihvate važnost planiranja i usmjeravanja vlastite karijere i budućnosti. Školski program profesionalnog razvoja također je jedan od takvih pristupa.

Profesionalni razvoj je trajan proces koji pridonosi kompetenciji pojedinaca, ali i grupa za uspješnije ostvarenje ciljeva. Također možemo kazati da je to niz promjena koje se progresivno zbivaju čovjeku tokom školovanja, na prelazu iz škole u rad, te tokom njegovog društvenog djelovanja. Teorijski model profesionalnog razvoja ima svoje etape:

1. FAZA (PRIPREMA) – (od rođenja do 14. godine života)

- od 4. do 10. godine dijete živi u maštanju, dominiraju potrebe nižeg ranga, profesionalno usmjeravanje uglavnom je nesistemska te nema profesionalnih odluka
- u dobi od 11. do 12. godine javlja se zanimanje djeteta za pojedina zvanja kroz sviđanje, želje i aktivnosti. Ponegdje se već pojavljuje interes, što može već biti početak profesionalne orijentacije
- u dobi od 13. do 14. godine počinju zrelija razmišljanja o srednjoj školi. To je dob prvih značajnijih odluka o izboru zanimanja i potrebna je stručna pomoć pri profesionalnoj orijentaciji jer su odluke teške

2. FAZA (PRELAZ IZ ŠKOLE U RAD) – (Od 15. do 24. godine)

- od 15. do 16. godine učenik istražuje mogućnosti srednje škole i provjerava izabrano usmjerenje obzirom na svoje sposobnosti, interese i vrijednosti, te mogućnost zapošljavanja
- od 17. do 18. godine odlučuje da li će se zaposliti ili će nastaviti studij
- u razdoblju od 19. do 21. godine ako je studij upisan na prvoj će se godini donijeti odluka o nastavku studiranja
- ukoliko čovjek nije nastavio studij, nego se zaposlio, to je razdoblje prvog susreta s radnom okolinom koja se razlikuje od školske
- od 22. do 24. godine čovjek se uvodi u rad, a poslije završenog studija slijedi pripravnički staž:
 - izabire se struka u kojoj će čovjek raditi
 - radi se uvođenje u posao (dokvalifikacija) ili promjena posla (prekvalifikacija)

3. FAZA (ŽIVOTNI MODEL) – (od 25. do 45. godine)

- traženje vlastitog mjesta u svijetu rada i pod cijenu da se promijeni jedan, ili dva posla

- od 31. do 42. godine – najkreativnije razdoblje života, teži se stabilnosti posla, napredovanju u platnom i upravljačkom rangu.

4. FAZA (ODRŽAVANJE) – (od 43. do 56. godine)

- to je faza održavanja, čovjek je nesklon većim promjenama
- potrebno je kontinuirano obrazovanje u poslovnoj domeni kako bi se uhvatio korak sa novonastalim zbivanjima i promjenama.

5. FAZA (POPUŠTANJE) – (od 57. godine života pa dalje)

- od 57. do 62. godine – slabljenje fizičke i psihičke snage, traže se lakši poslovi sa manje zaduženja, radni ritam usporava.
- od 63. godine zaposleni odlaze u penziju, različito se doživljava prestanak radnog odnosa.

U profesionalnom razvoju čovjeka vrlo bitna je karijera, koja podrazumijeva vrijeme od prvog zaposlenja do odlaska u penziju. Ona se tradicionalno posmatra kao napredovanje u hijerarhiji. Ali, sa pozicije pojedinca, na karijeru treba gledati kao na trajni razvoj vlastitih kompetencija kako bi se osigurala zapošljivost i zadovoljstvo poslom.

Kada gradite karijeru vrlo bitno je kakav dojam ostavljate na okruženje u kojem se nalazite. Da biste bili uspješni i čvrsto koračali ka svom cilju trebate posjedovati određene vještine koje će vam omogućiti uspjeh i dostizanje željenog cilja. U današnjem vremenu, opterećenom različitim izazovima uspješan je onaj koji dobro balansira u moru podataka, susreta, događaja. Ono što vam je neophodno jesu vještine. Definicija kaže da „vještina označava naučen ili stečen dio ponašanja. To je mogućnost pojedinca za brzo i točno izvođenje niza radnji za lakše i uspješnije obavljanje nekog zadatka.” Izraz „Naučen i stečen dio ponašanja” je vrlo bitan dio jer „razbija” pogrešno vjerovanje da su vještine nešto s čime se pojedinac rađa. Mi često pojam sposobnosti zamijenimo pojmom vještina. Osnovna razlika između vještina i sposobnosti je u tome što su sposobnosti urođene, a vještine naučene.

Ono što je neophodno poznavati jesu tzv. "meke" i "tvrde" vještine.

Tvrde vještine su vještine koje proizlaze iz određenog znanja i vezane su uz zadatke koje ćete obavljati, koje ste obavljali ili još uvijek obavljate na poslu. Na primjer, poznavanje rada u nekom posebnom programu, poznavanje stranog jezika ili nekog alata koji vam je neophodan za obavljanje posla.

Spomenute vještine stječu se kombinacijom obrazovanja ili pohađanja seminara, radionice, tečaja ili škole i osposobljavanja na radnom mjestu, stječu se vremenom kao rezultat iskustva tokom godina. Lakše ih je predstaviti, predložiti i dokazati da ste kvalificirani za rad nego u slučaju mekih vještina. To su ključne stvari za svijet rada, ali moraju se nadopuniti drugim vještinama, poput mekih vještina, koje nam daju sposobnost povezivanja s okolinom i nadopunjavanje predznanja.

Među glavnim tvrdim vještinama vrijedi istaknuti sljedeće:

- Vještine pisanja
- Vještine računanja
- Poznavanje automatizacije ureda
- Upravljanje računalnom opremom
- Složeno upravljanje problemima

- Razvoj velikih projekata
- Upravljanje problemima u vezi s poslovanjem tvrtke
- Optimizacija i maksimizacija resursa
- Povećanje produktivnosti zbog pojava poput ekonomija učenja
- Dobro rješavanje vrlo osjetljive situacije
- Upravljanje operacijama
- Smjer ljudi.

Meke vještine su vještine koje govore o vašem temperamentu, osobnosti, snalažljivosti, pouzdanosti, profesionalnosti i organiziranosti. Iako se one uvijek mogu poboljšati, ako radite na tome, nije ih lako naučiti, a još je i daleko teže prikazati rezultate. U usporedbi s tvrdim vještinama, meke vještine ne učimo ili rijetko učimo tokom našeg formalnog školovanja ili bilo kojeg oblika kasnijeg obrazovanja. Meke vještine je vrlo teško, pa i nemoguće, dokazati diplomom ili certifikatom bilo koje vrste. Jedna od osnovnih karakteristika mekih vještina jeste prenosivost tako da ih zovemo i prenosivim vještinama. Prenosivost znači da ono što naučimo u jednoj životnoj situaciji možemo prenijeti i na drugu. U prenosive vještine ubrajamo: komunikacijske vještine, prilagodljivost, upravljanje prioritetima, organizacijske vještine, rješavanje problema, umijeće rada u timu, kreativnost, inovativno razmišljanje i još mnoge druge. Meke ili prenosive vještine razvijamo čitav život. Obrazovni sistem je često usmjeren isključivo na razvoj tvrdih vještina i tehničkih znanja pa djeca izlaze iz školskih klupa nedovoljno opremljena za ono na što je današnji svijet rada usmjeren. Zato je odgovornost odraslih pripremiti djecu za stvarni život u kojem moramo funkcionirati ne samo kao stručnjaci svog posla, već i cjelovite osobe sposobne uspješno komunicirati s okolinom.

Neke od najznačajnijih mekih vještina su:

- **Komunikacijske vještine** – aktivno slušanje, verbalne, neverbalne, pisane
- **Analitičke/istraživačke vještine** – umijeće procjene situacije, sagledavanja različitih perspektiva, prikupljanja dodatnih informacija i identifikacije ključnih elemenata na kojima treba raditi
- **Fleksibilnost/prilagodljivost/postavljanje i upravljanje prioritetima** – sposobnost upravljanja složenim zadacima, upravljanja sobom u vremenu, određivanja prioriteta i prilagodbe promjenjenim uvjetima rada i radnih zadataka
- **Uspostavljanje kvalitetnih poslovnih odnosa** – znanje i umijeće izgradnje kvalitetnih odnosa, poticanje na suradnju, upravljanje sukobima i sl.
- **Planiranje/organizacija** – odnosi se na umijeće kreiranja, planiranja, organizacije i implementacije projektnih zadataka unutar određenog vremenskog okvira. Sadrži i pravilno postavljanje ciljeva, kao i znanje donošenja odluka
- **Rješavanje problema/kreativnost** – iznalaženje mogućih rješenja uz korištenje kreativnosti, pregovaranja, korištenja vlastitog iskustva, ali i iskustva ljudi s kojima radite, uz korištenje raspoloživih informacija i resursa
- **Umijeće efikasnog rada u timu** – sposobnost uspostave dobrih poslovnih odnosa unutar tima, prihvaćanje drugih, empatija, uz usmjerenost prema zajedničkom cilju.

KLJUČNE VJEŠTINE ZA ŽIVOT U 21. STOLJEĆU

Učenje činjenica i usvajanje informacija je model koji je imao smisla u vremenu prije interneta kad je do informacija bilo teže doći i kad je društvo vjerovalo da je široko znanje ključ uspjeha za budućnost. Danas su informacije dostupne u svakom trenutku i cilj više nije učiti djecu kako pronaći informaciju, već **kako pronaći pravu informaciju, kako odvojiti one važne od nevažnih, istinite od lažnih i korisne od beskorisnih.** Projekt P21 ili Partnership for 21st

Century Learning²⁴, američko je udruženje koje nastoji pomoći edukatorima, pedagozima, političarima i poslodavcima da bolje razumiju i podrže učenike u razvoju vještina koje će im biti potrebne da budu uspješni u karijeri i životu općenito. P21 okviri za učenje 21. stoljeća razvijeni su uz doprinose nastavnika, stručnjaka za obrazovanje i poslovnih lidera kako bi se definirale i ilustrirale vještine i znanja koja su učenicima potrebna da bi uspjeli u poslu i životu, kao i sistemi podrške neophodni za ishode učenja u 21. stoljeću. Koriste ih hiljade nastavnika i stotine škola u SAD i inozemstvu kako bi vještine 21. stoljeća stavile u centar učenja.

P21 smatraju da su takozvane 4K vještine ključne za život u 21. stoljeću i da trebaju dobiti najviše važnosti u obrazovanju djece. Te 4K vještine su: kreativnost (u najširem mogućem smislu te riječi) komunikacija, kritičko mišljenje i kolaboracija (timski rad i suradnja).



Kreativnost je praksa razmišljanja izvan okvira. Iako se kreativnost često tretira kao kvaliteta koju imate ili nemate, djeca mogu naučiti kako biti kreativni rješavanjem problema, stvaranjem sistema ili jednostavno isprobavanjem nečega što ranije nisu probali. To ne znači da će svako dijete postati umjetnik ili pisac. Umjesto toga, to znači da će problem moći sagledati iz više perspektiva – uključujući one koje drugi možda neće vidjeti. Poslodavci žele kandidate koji kreativnost mogu iskoristiti u svoju korist. Pronalaženje jedinstvenih rješenja i inovativnih rješenja na probleme su vještine koje svaka industrija treba.

Komunikacija je praksa brzog i jasnog prenošenja ideja. Komunikacija se u današnjem društvu često uzima zdravo za gotovo. Napokon, ako nešto kažete, to znači da ste prenijeli ideju, zar ne? Ne baš. U doba komunikacija zasnovanih na tekstu – SMS-ovi, e-mailovi, društveni mediji itd. –

²⁴ <https://www.battelleforkids.org/networks/p21>

djeci nikada nije bilo važnije naučiti kako prenijeti svoje misli na način da ih drugi mogu razumjeti. To je zato što komunikaciji zasnovanoj na tekstu nedostaje ton, što je presudno za razumijevanje konteksta nečijih riječi. Komunikacija je prednost u bilo kojoj radnoj industriji. Kandidati moraju biti sposobni za komunikaciju na mnogo različitih medija, kao što su prezentacije, e-mail i formalni pisani dokumenti.

Kritičko mišljenje je praksa rješavanja problema. Djeca moraju biti u stanju objektivno analizirati i procijeniti različite puteve i proizvode i pokazati podatke koji podržavaju te odluke. Pored rada na problemima, rješavanja zagonetki i sličnih aktivnosti, kritičko mišljenje uključuje i element skepticizma. To je važno u 21. stoljeću jer je teže nego ikad provjeriti tačnost informacija. Kritičko mišljenje osposobljava djecu da otkriju istinu u tvrdnjama, posebno kada je u pitanju odvajanje činjenica od mišljenja.

Kolaboracija ili suradnja je praksa zajedničkog rada na postizanju zajedničkog cilja. Ona je važna jer, bez obzira razumiju li djeca ili ne, vjerojatno će do kraja života raditi s drugim ljudima. Praktično svaki posao u nekom trenutku zahtijeva da neko surađuje s drugom osobom, čak i ako je to nešto jednostavno poput onoga šta treba skuhati za ručak. Vježbanje kolaboracije i timskog rada pomaže djeci da razumiju kako riješiti problem, predstaviti rješenja i odlučiti najbolji put djelovanja. Dobro raditi s drugima jednako je ključna vještina u vrtiću kao i u stvarnom svijetu. Efikasna kolaboracija znači da, iako se kandidat ne može složiti s odlukom, ipak može pronaći efikasan put naprijed.

Da bismo se uspješno osobno i profesionalno razvijali neophodno nam je stalno osnaživanje, kroz jačanje vlastitih kompetencija. Suština osnaživanja je omogućiti pojedincu da uspješno preuzme kontrolu nad životnim okolnostima, postizanjem osobno važnih ciljeva i povećanjem sposobnosti za donošenje efikasnih odluka. Osobno osnaživanje je proces osobnog rasta i razvoja. Ono uključuje razvoj socijalnih vještina i sposobnosti te samopoštovanje, osjećaj korisnosti i efikasnosti, što je povezano i sa stvarnim poboljšanjem u osobnom znanju, resursima i životnim mogućnostima.

Ono što želimo preporučiti djevojkama i mladim ženama na putu njihovog osobnog i profesionalnog razvoja je da razmisle o svojim prioritetima i ciljevima. Morate znati što želite u životu. Bez jasnih ciljeva, učenje bilo kakvih novih vještina nema smisla. Bez jasnih ciljeva ne možete znati napredujete li ili idete u krivom smjeru. Svi znamo da je imati cilj važno i potrebno, ali nemotivirane osobe ne znaju kako ga naći. Lou Holtz²⁵ to definira na zanimljiv način: „Vještina je ono što ste sposobni napraviti, motivacija određuje ono što ćete napraviti, a stav određuje koliko ćete to dobro napraviti.“

Vrijednosti su temeljni ciljevi koje pojedinac želi ostvariti u svom životu odnosno temeljne potrebe koje se svakodnevno trudimo zadovoljavati. Tako vrijednosti mogu biti moć, nezavisnost, sigurnost, tradicija ili sloboda. Neke osobe pridaju važnost materijalnom bogatstvu, neke najveće zadovoljstvo doživljavaju pomažući drugima. Vrlo je važno da utvrdite šta želite u životu i koje su vaše vrijednosti.

²⁵ Lou Holtz (1937.) bivši igrač američkog fudbala, trener i analitičar

Vrijednosti imaju motivacijsku ulogu i usmjeravaju naše ponašanje. Možemo reći da su one temelj ljudske motivacije i svakodnevno usmjeravaju naše ponašanje, čak i ako ih nismo svjesni. Ukoliko su naši ciljevi u skladu s vrijednostima, odustajanjem od takvih temeljnih ciljeva zapravo odustajemo od dijela sebe. Ako ne živimo u skladu sa svojim vrijednostima, ako ih se odrekemo da bismo zadovoljili nečija očekivanja, poput onih vezanih za tradicionalne rodne uloge, osjećat ćemo se loše, biti nezadovoljni vlastitim životom, nećemo ostvariti svoje snove. Zbog toga dobro razmislite kad neko od vas traži da se odreknete svojih želja i odustanete od onog što smatrate svojim vrijednostima.

„Vrijednosti su poput otisaka prstiju. Niko nije isti, ali ostavljaš tragove posvuda, u svemu što radiš.“

Elvis Presley

PROFESIONALNO SAGORIJEVANJE

Da bi pojedinac bio zadovoljan i siguran na radnom mjestu, vrlo bitno je znati upravljati svojim zdravljem. Kada se na radnom mjestu javlja pritisak zanemaruje se sigurnost i zdravlje, zbog čega je važno biti svjestan rizika na radnom mjestu i upravljati njima (Evropska agencija za sigurnost i zdravlje na radu, 2013). Današnji ritam života koji često uključuje cjelodnevni boravak na poslu uz visok nivo odgovornosti i posvećenosti radnim obavezama može biti kontinuirani izvor stresa.

Odnos prema poslu i poteškoće koje prate taj odnos ako je došlo do narušavanja istog od davnina su poznati ljudima. S punim pravom možemo reći da su stres i sagorijevanje prepoznati kao problem koje odgovorne kompanije, radi profita, žele prevenirati.

Dugotrajan i intenzivan stres kod nekih ljudi dovodi do skupa simptoma koji su poznati kao sagorijevanje ili „burnout“ sindrom. Sindrom preofesionalnog „sagorijevanja“ se definira kao najnepovoljnija posljedica dugotrajne izloženosti profesionalnom stresu ili pojednostavljeno, stres je stanje iscrpljenosti u kojem pojedinac ne može uspješno funkcionirati.

Mnoga istraživanja su pokazala da se sagorijevanje na poslu javlja kod osoba koje imaju umanjenu kontrolu nad dinamikom posla, kad je prisutan izostanak stručnog priznanja i nedostatak timskog rada. Sagorijevanje se javlja i u sredinama u kojima zaposlenici nisu adekvatno plaćeni, te gdje ne postoje dobri suradnički odnosi kako sa kolegama tako i sa pretpostavljenima. Ta pojava je danas sve izraženija i češća je kod osoba koje su posvećene svojoj karijeri. Sagorijevanje je sve više prisutno kod mlađih osoba sklonih perfekcionizmu, koje imaju visoka očekivanja u poslu, izraženu potrebu za kontrolom i kompetitivne su. Koliko je sagorijevanje ozbiljan problem dokazuje i to što je prije nekih dvadesetak godina Svjetska zdravstvena organizacija sagorijevanje na poslu proglasila svjetskom epidemijom.

Znaci sagorijevanja:

- Hroničan umor
- Insomnija

- Problemi sa koncentracijom i pažnjom
- Fizički simptomi
- Oslabljene imunološki sistem
- Gubitak apetita
- Depresija
- Izljevi bijesa
- Povremeni negativni komentari
- Izolacija
- Loša produktivnost.

Faze “sagorijevanja” na poslu:

- Faza medenog mjeseca kada se osjećate ispunjeno i posao vas veseli
- Realnost- uočavate da sve ipak nije savršeno i shvatate da postaje nezadovoljni
- Faza razočaranja - otvoreno ste kritični prema kolegama i nadređenima, osjećate se bespomoćno. Anksioznost i depresija postaju dio vaše svakodnevnice, često ste bolesni
- Alarmna faza – nesposobnost za bilo kakve promjene u životu. Ova faza zahtijeva brzu intervenciju jer u suprotnom može ostaviti ozbiljne posljedice po zdravlje.

Šta poduzeti:

- Identificirati sindrom kroz prepoznavanje stresora
- Pronaći način kako se nositi sa stresorima
- Po mogućnosti izbjeći nastanak sindroma
- Poduzimanje oporavka.

Šta to vi kao pojedinac/pojedinka možete poduzeti u prevazilaženju sindroma:

- budite usredotočeni - koncentrirajte se na rad, argumentirajte svoje mišljenje i dokažite da ste u pravu
- naučite reći "NE", radite na jačanju samosvijesti
- ako ne možete promijeniti posao, barem promijenite stav - naučite postaviti granice i držite ih se
- izbjegavajte poslove u kojima uvijek morate sebe davati drugima, osim ako niste dobri u primanju od drugih
- ne dopustite da vam posao zavlada životom - prekovremeni rad negativno će utjecati na vašu sposobnost da taj posao radite duže razdoblje
- pronađite jedno ili dvoje kolega s kojima možete razgovarati i podijeliti svoje poteškoće
- planirajte i organizirajte svaki dan
- zadržite aktivan društveni život i nemojte se odricati svojih hobija.

Šta poduzeti da nam bude dobro:

Sagorijevanje je proces i u to stanje ne dolazimo samo tako. Stoga je bitno obratiti pažnju već na prve znakove umora i iscrpljenosti i reagirati dok još nije kasno. Bavljenje aktivnostima koje volimo, druženje s prijateljima, odvajanje radnog i slobodnog vremena, opuštanje, zdrava prehrana i kvalitetan san najvažniji su u prevenciji sagorijevanja na poslu.

Ako možete promijenite samu stresnu situaciju ili promijenite svoj pogled na nju na način da:

- zadržite smisao za humor
- održite ravnotežu između zabave i rada
- obavezno pronađete vrijeme za sebe
- podijelite svoje problem sa prijateljima i obitelji
- dobro upoznate svoje granice otpornosti na stres
- ne izbjegavajte stručnu pomoć ukoliko je potrebna.

Ne zaboravite, sagorijevanje nije kao prehlada i neće nestati sve dok sami ne napravite određene promjene. Shvatite da ste vi jedini odgovorni za vlastiti život i učinite sve da stranice svog života ispišete sretnim i veselim pričama.

Sretan čovjek je i uspješan čovjek.

***“Kad sam imao pet godina, majka mi je uvijek govorila
da je najvažnija stvar u životu biti sretan.
Kad sam krenuo u školu, pitali su me što želim biti kad odrastem.
Napisao sam: “sretan”.
Rekli su mi da nisam razumio zadatak,
A ja sam njima rekao da oni ne razumiju život.”***

John Lennon

POGLAVLJE IV

KORACI DO USPJEŠNE KOMUNIKACIJE

“U životu ne dobivate ono što zaslužujete, nego ono što komunicirate.”

Tad James

Komunicirati znači graditi mostove i puteve kojima će se izražavati naše ideje i osjećaji. Ljudi komuniciraju sa ciljem da drugima izraze svoja razmišljanja, osjećanja i ideje. Dok komuniciramo, želimo da neko drugi razumije naše stajalište, da posluša ono što govorimo i da se krećemo ka razrješenju problema. Sve što radimo u našoj vezi s drugima ima formu komuniciranja, i to ne samo izgovorene riječi, nego i boja tona, izraz lica ili govor tijela. Komunikacija je dinamički i složen proces u kojem ljudi primaju i šalju verbalne i neverbalne poruke da bi razumjeli druge i da bi drugi razumjeli njih.

Unatoč sve većoj važnosti komunikacije, mnogi pojedinci i dalje nemaju razvijene adekvatne komunikacijske vještine te nisu u mogućnosti svoje ideje i razmišljanja efektivno prenijeti drugima.

Komunikacija je proces razmjene poruka (verbalnih i/ili neverbalnih) između dvije ili više osoba koji se odvija sa određenim ciljem ili namjerom. Komunikacija je nepovratna i neponovljiva. Ono što se kaže ne može se povući. Komunikacija je vrlo kompleksna aktivnost. **Nemoguće je ne komunicirati, komunikacija je neizbježna.**

Interpersonalna komunikacija je vrsta komunikacije koja se odvija između najmanje dvije osobe. Ona predstavlja interakciju ili međusobno djelovanje dviju ili više osoba licem u lice. Važnost i utjecaj komunikacije na ljudsko ponašanje je vrlo ozbiljna, jer komunikacija je „moćna“, stvara prijatelje, neprijatelje, sporazume i nesporazume između ljudi. Ona nas potiče da s nekime podijelimo svoja vjerovanja, ideje i osjećaje, što čini i temelj svih ljudskih kontakata. Uspješna komunikacija nam omogućava da svoje ideje i razmišljanja prenesemo drugima, a uspješni smo kada i mi i primatelj poruke razumijemo poruku isto.

Komunikacija može biti verbalna, paraverbalna i neverbalna.

Verbalna komunikacija temelji se na jeziku, a znači komuniciranje riječima, odnosno prijenos informacija putem govora, a sastoji se od slušanja i govorenja. Ista riječ nema uvijek isto značenje.



*Srce nam služi kad se uplašimo da se pipnemo
za njega da li smo još živi.*

*Srce je mnogo lomljiva stvar pa moraš ponovo
da oštiriš olovku.²⁶*

²⁶ Nešić - Rupnik Račić, Olovka piše srcem

Paraverbalna komunikacija odnosi se na način kako je nešto rečeno (karakteristike glasa). Glasom prvenstveno iskazujemo verbalnu poruku, ali on nam služi i kao sredstvo neverbalne komunikacije.

Verbalnu komunikaciju prati njena dosljedna neverbalna komunikacija. Neverbalna komunikacija odnosi se na komuniciranje tijelom bez riječi. Koristi se za izražavanje emocija i stavova, odražavanje osobina ličnosti i slično. Kad je neverbalno ponašanje u skladu sa govorom, poruka koja se prenosi je jasna i snažna. Neverbalni znakovi uključuju izraze lica, ton glasa, geste, položaj tijela ili pokret, pogled i dodir.

U svakodnevnom životu postoje tri stila komunikacije koji se koriste ovisno o konkretnoj situaciji, uključenim osobama i slično, a to su: pasivni, agresivni i asertivni stil.

Pasivni stil zasniva se na nedostatku poštovanja prema sebi, drugim osobama se ne otkrivaju vlastiti osjećaji, želje i potrebe koje zbog toga često ostaju nepodmirene i izazivaju ljutnju na druge i depresiju zbog nedostatka asertivnosti.

Agresivni stil dolazi do izražaja kada se ljudi u interakciji ponašaju agresivno, pod svaku cijenu žele dostići svoj cilj bez obzira na povrede drugih. Dolazi do dominacije te oslabljenja drugih da zastupaju svoje interese i potrebe. Dugoročno gledajući agresivnim stilom se često stvaraju neprijatelji i izaziva ljutnja kod drugih.

Asertivni stil podrazumijeva poštivanje sebe i svojih potreba kao osnovu poštivanja drugih. Asertivnost je vještina koja omogućuje da se izborimo za svoja prava (sposobnost iskrenog, jasnog, otvorenog i direktnog izražavanja vlastitih stavova) osiguravajući da se naše mišljenje i osjećaji uzmu u obzir, a da se pri tome ne narušavaju prava drugih.

Preduvjeti uspješne komunikacije:

- vještina primanja i shvatanja poruka drugih – slušanje
- vještina davanja poruka, izražavanja
- poznavanje i prihvatanje sebe
- prihvatanje drugih, naročito različitosti
- iskrenost
- sloboda izražavanja mišljenja
- poznavanje osnovnih ljudskih potreba (za sigurnošću, ljudskim kontaktom i pripadanjem, ličnim rastom i razvojem).

Neka važna komunikacijska pravila:

- komuniciraj samo onda kada imaš nešto za reći
- ne govori i ne piši duže nego što je potrebno za razumijevanje poruke
- govori tako da slušatelj lako prepozna poruku
- slušaj pažljivo, koncentriraj se na prihvatanje i razumijevanje govornikove poruke, izbjegavajući „lutanje misli“
- govori jezikom svog slušatelja, ali nikada podcjenjivački
- sugovorniku u razgovoru pomoz da se osjeća opušteno, ohrabri ga da govori

Sa svim ljudima ne možemo komunicirati na isti način. Za kvalitetno i uspješno komuniciranje potrebno je uspostaviti dijalog. Onaj ko zna slušati, zna i ispravno govoriti, zato što osigurava sebi

potrebno vrijeme da bi razumio ono što sluša. Znati slušati drugog znači razvijati vladanje nad samim sobom i poštovanje drugih.

Ne zaboravimo da mi odlučujemo o čemu ćemo misliti, kako ćemo se osjećati i kako ćemo živjeti, a isto tako odlučujemo i o načinu komunikacije koja se temelji na dva pojma: znati slušati i znati govoriti.

Ako znamo dobro i jasno izreći šta nas veseli, a šta muči, šta nam se sviđa ili ne sviđa – to nam može pomoći da dobijemo što želimo ili riješimo problem. Važno je naučiti razgovarati s drugima kako bismo se osjećali ugodno s njima, ali i oni s nama.

Znati se dobro izraziti, jasno i lijepo reći svoje mišljenje je važno za naš uspjeh, ali i naše samopouzdanje i dobre odnose s drugima. Ako ne kažemo šta osjećamo, što nas brine – niko to neće znati. Drugi nam ne mogu čitati misli.

Danas se često događa da jedan sugovornik žuri sa odgovorom i ne čeka da drugi prestane govoriti. Upravo zbog toga, dijaloge su zamijenili monolozi koji dovode do loše komunikacije.

Razgovori nam se često svode na sve jednostavniji rječnik, u modu ulaze izmišljeni izrazi, koje možemo razumjeti samo ako pripadamo grupi koja ih je stvorila i koja se njima koristi. Nažalost, i pisanje često samo ponavlja loš govor. Također, težimo reduciranju riječi i upotrebi skraćenica.

Često nam je glavni problem izražavanje misli i osjećaja, možda zato što ih ne poznajemo dovoljno dobro. Ako ne upravljamo svojim osjećajima, najvjerojatnije nećemo biti sposobni razlikovati površne od trajnih osjećaja. Nastat će emocionalni nered i donosit ćemo pogrešne zaključke zbog kojih možemo patiti, očajavati... O osjećajima je potrebno razmišljati, analizirati ih, izabrati ono što želimo i što nam je istinski vrijedno.

Ako želite poboljšati interpersonalnu komunikaciju:

- razmislite prije nego što progovorite
- morate znati što želite reći
- prilagodite se onima kojima se obraćate
- planirajte što i kako ćete reći
- koristite jednostavan rječnik
- naglasite bitno
- ilustrirajte primjerima
- iznosite činjenice.

Za pozitivnu komunikaciju važno je gledati ljude na pozitivan način i misliti o ljudima pozitivno:

- dopustite i drugoj strani da govori
- poštuju drugu osobu i njena stajališta
- usredotočite se na razgovor
- saznajte što vaš sugovornik želi reći
- postavljajte pitanja i slušajte odgovore
- definirajte terminologiju koja vam nije jasna kako biste izbjegli nesporazume

- zadržite smirenu atmosferu
- pojasnite nesporazume i potražite zajedničko rješenje.

Sposobnost da pažljivo slušate i razumijete sugovornika je također bitan dio komunikacije. Ovo su neke od karakteristika dobrog slušatelja:

- morate imati strpljenja
- pokažite otvorenost i želju za razumijevanjem
- koncentrirajte se i održavajte kontakt očima
- uzmite dovoljno vremena
- ne prekidajte.



Živimo u doba kad djeca i mladi sjede za istim stolom, ali ne razgovaraju već jedni drugima šalju poruke iako su međusobno udaljeni pola metra. Da li na taj način također komuniciraju?

Odgovor je da, komuniciraju, ali na svoj način. Novo vrijeme donosi nove mogućnosti i nove načine komuniciranja.

Kako bi uopće bila uspješna, komunikacija treba ispunjavati svoju osnovnu funkciju, a to je razumijevanje, odnosno sporazumijevanje između dva ili više sugovornika. Očito je da novi načini komuniciranja među mladima ispunjavaju taj uvjet. Društvene mreže predstavljaju dominantan način razmjene informacija kod mladih ljudi u današnje vrijeme. Također, omogućavaju da naša poruka stigne do velikog broja ljudi – daju priliku za interakciju i razmjenu iskustava. Društvene mreže i tehnologija potpuno su izmijenile način na koji ljudi komuniciraju, ali i način na koji ljudi žive.

Međutim, nešto se nije promijenilo, bez obzira na razvoj tehnologije i nove oblike komunikacije – **kada loše komuniciramo, nastaju problemi.** Često čujemo da je došlo do šuma u komunikaciji. Šumovi tokom komunikacijskog procesa predstavljaju sve ono što na neki način predstavlja prepreku, prekida ili iskrivljuje poruku mijenjajući njezino značenje. Cijeli proces komunikacije se tada mijenja, a primatelj poruke ne može dobiti ono što je pošiljalac u početku htio reći. Cilj i svrha koji se žele postići ne moraju uvijek uroditi plodom - poslana poruka, s jedne strane, i primljena, s druge, mogu se različito shvatiti i interpretirati, što za posljedicu uzrokuje nesporazume, prepreke ili prekide koji ometaju komunikaciju u bilo kojem dijelu toka komunikacijskog događaja.

Prepreke u komunikaciji mogu biti vanjske i unutrašnje. Vanjske prepreke odnose se na okruženje. Na vanjske prepreke ne možemo utjecati i moramo im se prilagoditi. Tu ubrajamo razlike u percepciji i jeziku, prepreke zbog udaljenosti, nedostatak vremena, nedostatak informacija, kulturne razlike... Na unutrašnje prepreke u komunikaciji, za razliku od vanjskih prepreka, možemo utjecati. U unutrašnje prepreke ubrajamo: kompleksnost poruke, loše slušanje, izbor neodgovarajućeg medija za prijenos poruke, jezične prepreke...

Ukoliko ima šumova ili prepreka u komunikaciji, poruka neće biti uspješno prenesena i može izgubiti svoju svrhu. Stoga je vrlo važno da uklonimo sve prepreke i osiguramo nesmetano kruženje informacija. Kako bismo bili sigurni da je poruka uspješno prenesena može nam pomoći povratna poruka ili „feedback“. Komunikacijski proces nije gotov dok nismo dobili povratnu poruku iz koje vidimo da je primatelj primio poruku i shvatio njezinu bit. Povratna poruka ne mora uvijek biti pozitivna, ona može biti i negativna, što je dokaz da je došlo do prepreka u komuniciranju i da se one moraju ukloniti.

Komunicirati nije problem, ali uspješno komunicirati jeste. Da bismo uspješno komunicirali, potrebno je razvijati komunikacijske vještine.

Pod pojmom komunikacijske vještine podrazumijeva se sposobnost osobe da ispravno komunicira s drugim ljudima, odnosno da na jasan način izražava svoje misli i prenosi informacije dobivene od drugih. Razvijene komunikacijske vještine omogućavaju lakše vođenje razgovora, pregovora, obavljanje raznih usluga itd. Osoba koja ima razvijene komunikacijske vještine uspješnija je i u poslovnim kontaktima. Komunikacijske vještine se oblikuju i usavršavaju tokom cijelog života, najčešće kroz radno iskustvo, različite životne situacije, razne oblike edukacije. Pojam komunikacijskih vještina najčešće se spominje u poslovnom svijetu. Pošto je područje komunikacije vrlo složeno i podložno promjenama, komunikacijske vještine su nešto u čemu svako, koliko god bio uspješan, ima prostora za daljnje usavršavanje.

Većina poslodavaca pri zapošljavanju traži one osobe koje imaju dobro razvijene komunikacijske vještine.

Dobra komunikacija je razumijevanje instrukcija, stjecanje novih vještina, postavljanje pitanja i prenošenje informacija s lakoćom. Komunikacijske vještine su neophodne bez obzira na to kojim poslom se bavite ili na kojem nivou se nalazite. U poslovnom svijetu su visoko tražene, a poslodavci traže kandidate koji mogu komunicirati informacije, pregovarati i pouzdano se baviti klijentima. Pažljivo slušanje te jasno i smisleno izražavanje, veoma su dragocjene osobine. Gotovo svako zanimanje zahtijeva jake komunikacijske vještine, na ovaj ili onaj način. Posao za koji se prijavljujete će odrediti koje ćete komunikacijske vještine trebati i u kojoj mjeri će se one koristiti. Prvi utisak o vama prilikom razgovora za posao posebno je važan. U samo 20 sekundi poslodavac će stvoriti utisak o vama koji je presudno važan za ishod razgovora. Pri tome je važno znati da utjecaj neverbalne komunikacije počinje odmah i veoma je važan (način odijevanja, ulazak u prostoriju, geste, kontakt očima, gestikulacija, položaj tijela, izlazak iz prostorije).

Ne postoji druga šansa za prvi utisak.

Neefikasna komunikacija često vodi ka nesporazumima, konfuziji i konfliktima. Kako bismo izbjegli probleme u komunikaciji i uspješno artikulirali poruku, trebamo smanjiti rizike u svakoj fazi komunikacijskog procesa tako da naša komunikacija uvijek bude jasna, sažeta, tačna i dobro isplanirana.

Komunikacijske vještine su među najznačajnijim mekim vještinama, jer se sve druge meke vještine temelje na našoj sposobnosti jasne i profesionalne komunikacije. Komunikacija je mnogo više od samog slanja poruke. Ona je i sposobnost primanja poruke, aktivnog slušanja, mogućnost da čujemo i ono „što nije bilo rečeno“. Sam način na koji „isporučujemo“ poruku razlikuje uspješne od manje uspješnih zaposlenika. Dobre komunikacijske vještine pomoći će vam da ostvarite uspjeh i istaknete kvalitete koje posjedujete i ključne su za ostvarivanje kvalitetnih odnosa i suradnje s drugima. Sposobnost preciznog i jasnog komuniciranja od iznimne je važnosti u svim društvenim situacijama, zato je važno razvijati ove vještine kako bismo povećali kvalitetu vlastitog života u svim aspektima, od privatnog do poslovnog.

Dobra komunikacija podrazumijeva otvorenost, pristupačnost i samopouzdanje. Dobre komunikacijske vještine su ključ uspjeha u životu.

„Svaki put kada treba da govorite vi ste zapravo na audiciji za liderstvo.“

Henry Kissinger, američki diplomata i političar



POGLAVLJE V

LIDERSTVO I RODNA RAVNOPRAVNOST

„Ono što je dobro za žene dobro je i za društvo.“

dr. Marina Blagojević Hughson

U suvremenom i dinamičnom, poslovnom svijetu, pitanja liderstva, odnosno dobrog vođenja pokazuju se kao uvjet bez kojeg se ne može osigurati uspjeh i kvalitet života. Bez obzira da li govorimo o javnom ili privatnom sektoru, za uspješno funkcioniranje bilo koje organizacije ili privrednog subjekta neophodno je osigurati dobre lidere/liderice. Od druge polovine 20. stoljeća liderstvo se intenzivnije istražuje i proučava.

“Liderstvo se kao pojam prvo pojavilo u neekonomskim društvenim teorijama i po tim teorijama lider ili liderica jeste osoba koja, svojim riječima i/ili ličnim primjerom, izrazito utiče na ponašanje, razmišljanje i/ili emocije značajnog broja ljudi (sljedbenika/ica ili opšte populacije). Postojeće teorije liderstvo ne ograničavaju samo na političko liderstvo. Ustvari, osnovna podjela ne leži na političkom i poslovnom liderstvu, kako bismo, možda, mogli da pomislimo, već na odnosu prema publici; direktni lideri se obraćaju "licem u lice", dok indirektni lideri vrše svoj uticaj kroz svoj rad ili djela koja stvaraju”.²⁷

Lider/liderica kao osoba mora imati određene karakteristike koje su pretpostavka uspješnog vođenja ljudi. Neke od tih karakteristika su visok stepen samopouzdanja, brzina razmišljanja i donošenja odluka, izrazite komunikacijske vještine i emocionalna stabilnost.



²⁷ Besima Borić, Jasminka Borković, Emina Abrahamsdotter, Radmila Žigić, Jasmina Čaušević, Liderstvo - Jačanje liderskih vještina u radu u lokalnoj zajednici, TPO fondacija, Sarajevo, 2012., str. 22.

Džon Maksvel, američki govornik, navodi osobine pravih lidera: „Istinski lider ima dovoljno samouvjerenosti da stoji sâm, dovoljno hrabrosti da donosi teške odluke i dovoljno suosjećanja da čuje potrebe drugih. On nije predodređen da bude lider, ali postaje takav dosljednošću svojih postupaka i integritetom svoje namjere.“

Stil liderstva čine način na koji lider/liderica usmjerava ponašanje svojih sljedbenika i sredstva koja koristi da ih pridobije za željeno ponašanje. Jedna od najčešćih podjela stilova liderstva je podjela na autokratski, demokratski i liberalni stil, koja je rezultat istraživanja provedenog na Univerzitetu Iowa.

- **Autokratski stil** vođenja karakterizira odustvo bilo kakvog sudjelovanja podređenih. Lider sam donosi odluke i preuzima odgovornost za posljedice. On određuje kako će se odluke provoditi i vrlo strogo usmjerava zaposlene u tom procesu provođenja.
- **Demokratski stil** podrazumijeva da lider inicira i usmjerava diskusiju podređenih, ali im dozvoljava da slobodno iznesu svoje mišljenje. Odluka se donosi uz presudnu riječ lidera. U toku provođenja odluke, lider dozvoljava značajan stepen autonomije zaposlenima.
- **Liberalan stil** odlikuje se uključenosti svih zaposlenih, u koje lider ima povjerenje, a oni se osjećaju slobodno da iznose svoje stavove o svim pitanjima i sudjeluju u odlučivanju.

Daniel Goleman, psiholog koji je popularizirao pojam emocionalne inteligencije, koja uključuje mogućnost upravljanja frustracijama i kontrolu emocija kod sebe i drugih i ima nesumnjivo veću korelaciju sa uspjehom u budućem životu od racionalne inteligencije, na osnovi istraživanja baze od 3.871 lidera, opisuje šest različitih tipova lidera:

- **VIZIONAR:** njegov cilj je pokretanje ljudi prema novim i zajedničkim snovima. Vizionarske vođe ističu smjer kojim se grupa treba kretati, ali ne i način na koji će doći do cilja, čime zaposlenima ostavljaju prostor za inovacije, eksperimente i proračunate rizike.
- **TRENER:** usmjerava se na razvoj individualaca, pokazujući im kako da poboljšaju svoj rad i pomažu im u povezivanju njihovih postignuća. Trenerski rad daje najbolje rezultate sa zaposlenima koji pokazuju inicijativu i teže profesionalnom razvoju i usavršavanju.
- **STARATELJ:** naglašava važnost timskog rada i stvara harmoniju u grupi međusobno povezujući ljude. Taj pristup je posebno koristan kad se nastoji povećati harmonija tima, podići moral, poboljšati komunikaciju ili popraviti narušeno povjerenje u kompaniju
- **DEMOKRAT:** naglasak stavlja na znanja i vještine zaposlenih i stvara grupnu privrženost zajedničkim postignućima. Najbolje djeluje kada je smjer kretanja organizacije nejasan, pri čemu lider treba da izvuče kolektivnu mudrost grupe.
- **REGULATOR:** lider postavlja visoke standarde rada. Svim snagama nastoji raditi bolje i brže i to očekuje od svih. Takav stil treba rijetko koristiti jer ruši moral, a zaposleni se osjećaju neuspješnim. Takvi stilovi vođenja često kvare radno okruženje.
- **KOMANDANT:** klasičan model vojnog stila vođenja, koji se vjerovatno najčešće koristi, a pritom najmanje daje rezultate. Rijetko uključuje pohvale i učestalo upućuje kritike, ruši moral i zadovoljstvo radom. Ovaj tip lidera stvara negativnu klimu u organizaciji.

Kada razmišljaju o liderstvu, najveći broj ljudi će na ključnim liderskim pozicijama zamisliti muškarca. **Zbog čega je to tako?** Zašto se liderstvo percipira kao “muški” posao? Zašto su liderice tako slabo zastupljene u javnom, političkom i ekonomskom području?

Evo šta pokazuju statistike:

- Žene čine oko 50% populacije na globalnom tržištu rada²⁸

²⁸ UN Report : “The World's Women 2020:

- U prosjeku imaju više obrazovanja od muškaraca
- U EU, u 2020. godini, prema statistici EUROSTAT-a, bilo 34% menadžerica i 66% menadžera
- Prema istoj statistici, Latvija, Poljska, Švedska, Bugarska i Slovenija su imale najveći broj menadžerica, preko 40%.²⁹
- Prema popisu stanovništva iz 2013. godine, 50,9% ukupnog stanovništva u BiH su činile žene
- Prema rezultatima istraživanja o ženama lidericama u BiH, one ostvaruju 11% od ukupnog prihoda bh. privrede, a 12% izvoza i dobiti
- Od 787 velikih, srednjih i malih preduzeća, njih 19% vode žene³⁰
- Prema istraživanju koje je provela Agencija za ravnopravnost spolova tek 1,6% žena su na rukovodećim pozicijama sa 10 ili više podređenih, glavne direktorice ili članice uprave³¹
- Procjenjuje se da žene zarađuju oko 78% do 85% plate muškaraca za isto radno mjesto.³²

U posljednjim desetljećima zabilježeni su pomaci za žene koje se odluče za napredovanje u struci i karijeri. Danas se sve više žena, nego što je to bilo prije, odlučuje za obrazovanje i sudjelovanje na tržištu rada, ali isto tako postoji i veća svjesnost o tome da je rodna jednakost i ravnopravnost te uključivanje žena na tržište rada vrlo važna u jačanju ekonomije, ali i smanjenju siromaštva. Položaj žena na tržištu rada nije svugdje isti i razlikuje se od zemlje do zemlje, pa nerijetko ovisi o tome gdje je žena rođena ili gdje živi. Uprkos dosadašnjem napretku da se osigura daljnje poboljšanje, perspektive žena u svijetu rada, a posebno u svijetu liderstva i dalje su znatno manje u odnosu na muškarce.

Žene koje su aktivne u poslovnom svijetu konstantno se bore s predrasudama kako su muškarci sposobniji te se svaki dan moraju dokazivati na svom radnom mjestu, pogotovo ako je situacija takva da se nalaze u kolektivu u kojem prevladavaju muškarci. Tokom posljednjih desetljeća postignute su brojne pozitivne promjene kada se govori o položaju žena na tržištu rada i napredovanju. Međutim, mnogi pokazatelji, kao što su stopa ekonomske aktivnosti žena, stopa nezaposlenih žena, veliki broj žena zaposlenih u tipično ženskim djelatnostima (u prijevodu na svakodnevni jezik – manje plaćenim) i brojni drugi, ukazuju na to da je on i dalje lošiji od položaja koji imaju muškarci. Žene i dalje obavljaju najveći dio neplaćenog rada, vode brigu o djeci, kuhaju, spremaju i odrađuju ostale „ženske“ aktivnosti koje im se nameću te se vrlo često žene, koje nisu u radnom odnosu, smatraju manje vrijednima jer ne zarađuju, a podcjenjuje se posao koji obavljaju kod kuće.

Već smo više puta spomenuli da postoje mnoge oblasti života u kojima su vidljive posljedice neravnopravnih rodničkih odnosa i u kojima su žene u znatno nepovoljnijem položaju od muškaraca. Žene su kroz historiju bile u podređenom položaju u odnosu na muškarce, a razbijanje stereotipa o ženama i njihovu vodstvu nije se kretalo velikom brzinom. Još i danas u našem društvu postoji stereotip kako je ženama mjesto u kući te da majke imaju dominantnu ulogu u odgoju djece. Iako su u prosjeku žene sve obrazovanije, pa čak i obrazovanije od muškaraca, teže nalaze posao, rade na nižim rukovodećim pozicijama, imaju manje mogućnosti napredovanja te su manje plaćene na istim radnim mjestima.

I dalje je prisutan efekt „staklenog stropa“ koji ne dopušta ženama da napreduju do najviših pozicija. To nije u skladu s deklariranom jednakošću i ravnopravnošću žena i muškaraca te ima višestruke negativne posljedice za čitavo društvo. Zato je važno govoriti o liderstvu i rodnoj ravnopravnosti. Čak i kada se nađu na liderskim pozicijama, odnos prema ženama bitno se razlikuje

²⁹ Eurostat, dostupno na : <https://ec.europa.eu/eurostat>

³⁰ <https://poslovnenovine.ba/tag/zene-u-biznisu>

³¹ Uticaj rodne podjele porodičnih i kućanskih poslova na profesionalni život zaposlenih žena u BiH" August, 2020.

³² Izvještaj o Bosni i Hercegovini za 2020. uz dokument Saopštenje Komisije Evropskom parlamentu, Vijeću, Evropskom ekonomskom i socijalnom odboru i Odboru regija Saopštenje o politici proširenja EU-a za 2020. Brisel, 6.10.2020.

od odnosa prema muškarcima. Stereotipi vezani za žene, koji su još uvijek prisutni u društvu, ne dozvoljavaju veći postotak prisustva žena u svijetu politike i biznisa. Postoji više razloga zbog kojih je takva pozicija žena u društvu.

Mnoga provedena istraživanja ukazuju da nema razlike u efektivnosti i kvalitetu ukoliko se posmatraju žene i muškarci, već da je efektivnost vezana za osobne karakteristike i stilove koje primjenjuju liderice i lideri.

“Kada se žene nađu na pozicijama moći, često su suočene s kontradiktornim očekivanjima koja se stavljaju pred njih. Naprimjer: od liderica se očekuje da budu spremne na preuzimanje rizika, ali im mogućnost neuspjeha nije dopuštena, liderice dobivaju kredibilitet pokazujući “jačinu” i strogoću, ali istovremeno zamjera im se da nisu dovoljno “ženstvene”, liderice nužno moraju biti ambiciozne, ali ne mogu očekivati uvijek jednak tretman kao muškarci (jednaka plaća za jednaki rad ili mogućnost daljnjeg napredovanja), od liderica se očekuje da preuzimaju odgovornost, ali i da slijede savjete drugih.

Od liderica se konstantno očekuje da dokazuju svoju kompetenciju, kredibilitet, snagu, iskustvo i često se pri tom procjenjuju strože nego li je to slučaj s muškarcima (npr. strože im se procjenjuje osobni izgled, iskazivanje emocija u javnosti itd.). Stoga postoji potreba za ženskim stilovima vođenja koji će biti prihvaćeni i respektirani u različitim socijalnim i profesionalnim područjima i koji će omogućavati ženama da iskažu moć i autoritet na njima primjerene i prihvatljive načine, ne oponašajući stereotipe vezane uz muškarce.”³³

Rezultati istraživanja vezanih za liderstvo ukazuju na razliku između žena i muškaraca po sljedećim kriterijima:

- stil liderstva
- stav o sebi
- relevantne osobine lidera/liderica i sljedbenika.

Istraživanja pokazuju da liderice teže demokratskom stilu liderstva, u kojem se strategije i odluke donose konsenzusom. Liderice kod svojih sljedbenika njeguju ambicioznost i lojalnost i daju prednost inteligenciji, birajući na taj način suradnike koji imaju želje i mogućnosti da se osposobe za zahtjevne zadatke. Ženski stil liderstva, koji u velikoj mjeri zadovoljava zahtjeve koje pred novu generaciju lidera/liderica postavlja globalna ekonomska kriza, sve više otvara ženama vrata liderske scene.

Zašto su žene dobre liderice:

- Dobre su u aktivnom slušanju
- Pokazuju visok nivo empatije
- Njeguju svoje timove
- Fokusirane su na timski rad

³³ CESI, Mlade žene mijenjaju svijet, Zagreb, 2008, str. 32



- Motivirane su izazovima
- Dobro balansiraju posao i privatni život
- Odlične su komunikatorice
- Dobro se nose s kriznim situacijama
- Znaju kako da pretvore velike ideje u konkretne akcije i rezultate
- Izvježbano preuzimaju različite uloge
- Imaju visoko razvijenu emocionalnu inteligenciju
- Fleksibilne su
- Vode osobnim primjerom
- Ustrajavaju usprkos otporu okoline.

Liderstvo žena može se smatrati jednim od ključnih pitanja za rodnu ravnopravnost, jer ima izuzetan potencijal za preoblikovanje strukture muške dominacije. Dugoročno, liderstvo žena je put transformacije za liderice, njihovu okolinu i širu zajednicu, a pozitivno se odražava i na promjene u životima drugih žena. Zbog toga je, uprkos svim preprekama, važno da obrazovane, motivirane i kompetentne žene učine dodatni napor na svom putu prema liderskim pozicijama.

“Stvarate mogućnosti radeći, a ne žaleći se.”

Muriel Siebert, prva žena članica burze u New Yorku

POGLAVLJE VI

USPJEŠNE STRATEGIJE ZA RAZBIJANJE „STAKLENOG STROPA“

Brojni međunarodni dokumenti o ljudskim pravima prepoznaju rodnu ravnopravnost kao element u izgradnji sveobuhvatne sigurnosti. Ipak, uprkos međunarodnom pravnom okviru, rodna neravnopravnost i dalje opstaje djelujući negativno na političku stabilnost, ekonomski prosperitet i ljudska prava.

Kako ovo mijenjati?

Za početak, ključno je da muškarci prepoznaju žensku perspektivu kao značajan element koji obogaćuje svakodnevne dužnosti, ali i politiku na visokom nivou.

Različite percepcije realnosti doprinose stvaranju različitih stavova, pogleda i pretpostavki o društvenim pitanjima. One su pod uticajem različitog socio-ekonomskog, kulturnog, religijskog i etničkog porijekla, kao i rodnog (ženska i muška perspektiva), što ima uticaja na to kako vidimo svijet i kako nas vide drugi.

Rješenje problema "staklenog stropa", prema Yuriju Afanasievu, stalnom predstavniku Programa UN-a za razvoj Hrvatske, nije u tome da se žene bore za ravnopravnost prema muškim pravilima u muškom svijetu, već bi im razvoj tehnologije u 21. stoljeću trebao omogućiti da posao prilagode sebi i da ga obavljaju prema vlastitim pravilima.

Da bi što uspješnije razbijale „stakleni strop“, žene je potrebno dodatno osnažiti. Osnaživanje postavlja pred žene zahtjev za izazovom mijenjanja tradicionalnih rodni uloga, bilo da se to odnosi na poziciju na kojoj se nalaze, posao koji rade ili stil vođenja komunikacije kojim se služe.

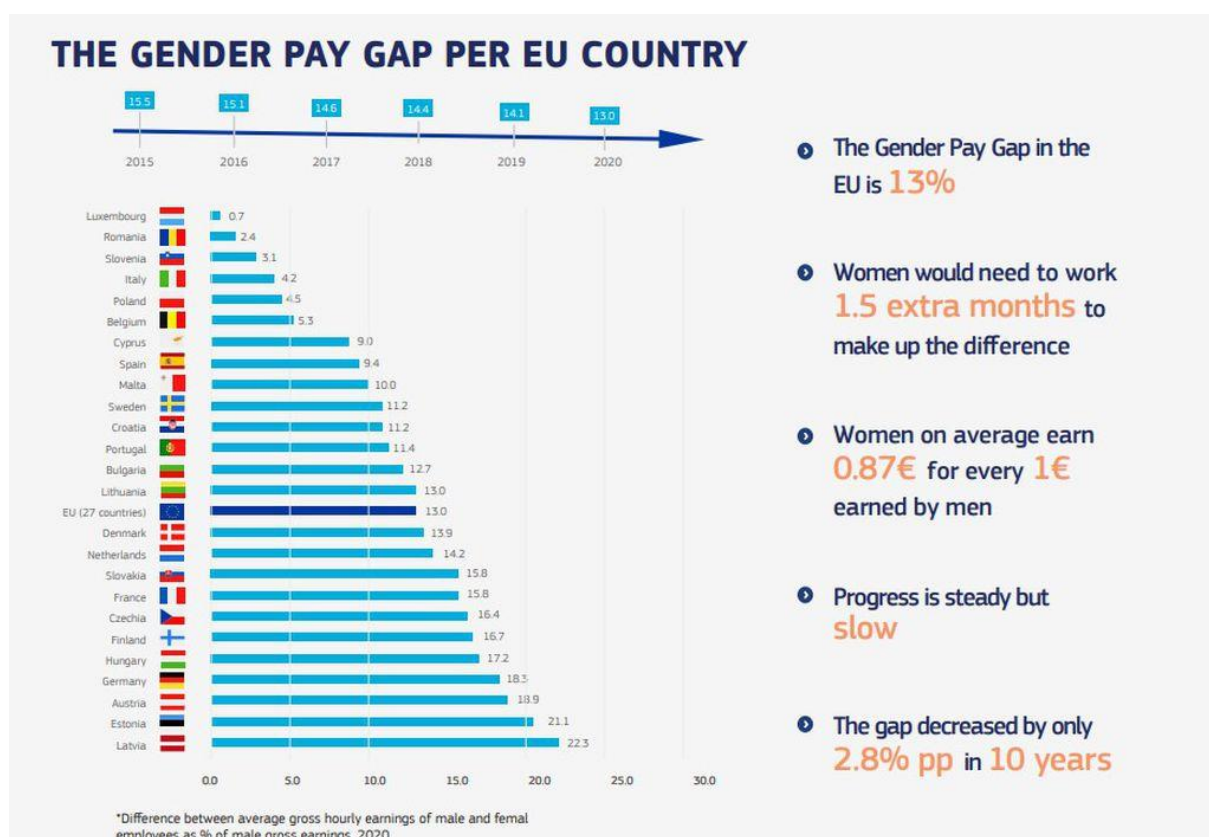
Osnaživanje žena može se definirati kao zagovaranje osjećaja vlastite vrijednosti žena, njihove sposobnosti određivanja vlastitog izbora i njihovog prava na utjecaj na društvene promjene za sebe i druge. Prilika da djevojke i žene imaju jednak pristup kvalitetnom obrazovanju, zdravlju, radnim mogućnostima, kao i političkoj zastupljenosti i sudjelovanju u donošenju ekonomskih odluka, presudna je za održivi razvoj i ekonomski napredak.

Osnaživanje žena bitno je za zdravstveni i socijalni razvoj porodica, zajednica i zemalja. Kad žene žive sigurne, ispunjene i produktivne živote, mogu dostići svoj puni potencijal. Doprinoseći svojim vještinama kao radna snaga koja je sposobna brinuti za sebe, mogu odgajati sretniju i zdraviju djecu. One su također u mogućnosti pomoći poticanju ekonomskog razvoja i dati doprinos u društvu. Ključni dio ovog osnaživanja je obrazovanje. Djevojke koje su obrazovane mogu doprinijeti ekonomiji i ukupnom razvoju svoje zemlje. Također je četiri puta manja vjerojatnost da će se udati prije punoljetstva, čak i kad su završile samo osnovnu školu. Obrazovanje daje šansu da one i njihove porodice imaju bolju mogućnost brinuti za sebe. Ekonomsko osnaživanje žena predstavlja ključ za njihov put prema većoj rodnoj jednakosti i ravnopravnosti. Jedna od najvećih prepreka

ekonomskom osnaživanju žena je njihova neravnopravnost s muškarcima kada je riječ o različitim plaćama za jednak rad, jer čak i u najrazvijenijim zemljama koje imaju visoke demokratske standarde postoje velike i teško dostižne razlike.

Prema istraživanju “Večernjeg lista” žena u Bosni i Hercegovini, kako sada stvari stoje, izjednačit će se u plaći s muškarcima tek 2161. godine. U BiH žene zarađuju u prosjeku 17,6% manje plaće od muškaraca. Statistika opet tvrdi da se rodni jaz u plaćama u posljednjih osam godina smanjio za skromnih jedan posto. Nastavi li s ovim trendom izjednačavanja, žene u BiH će za 141 godinu za isti posao primati istu plaću kao njihovi muški kolege.³⁴

Rodni jaz u plaćama u Evropskoj uniji neće biti eliminiran do idućeg stoljeća sadašnjim ritmom promjena, upozorava Evropska konfederacija sindikata (ETUC). Podaci Eurostata pokazuju da će žene morati pričekati još 82 godine, dakle do 2104. godine, da bi zarađivale jednako kao i muškarci ako se sadašnji trendovi nastave, upozorava ETUC.



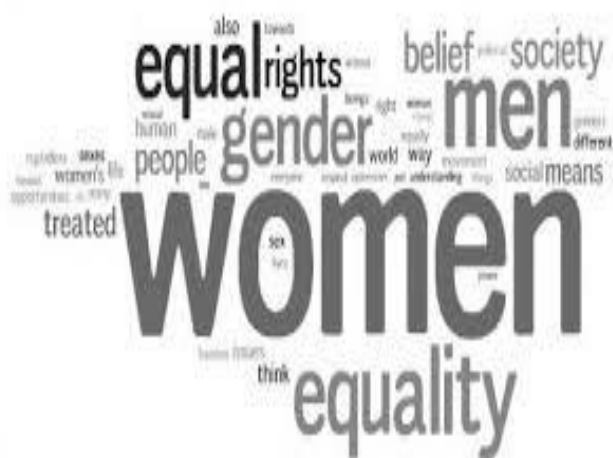
Politika dokidanja prakse nejednakih plaća za isti rad predstavlja velik izazov za nadležne institucije širom svijeta, pa se moramo nadati da će se proces izjednačavanja plaća ipak znatno ubrzati.

Zaposlene žene teško dopijevaju na rukovodeća mjesta: žene su, prema podacima Evropske komisije, u četvrtom tromjesečju 2020. činile samo 7,8 posto predsjednika uprava i 8,2 posto izvršnih direktora. Veća zastupljenosti žena na vodećim pozicijama može smanjiti jaz u plaćama za 10% s obzirom na to da su plaće menadžera znatno veće od plaća ostalih zaposlenika.

³⁴ <https://www.vecernji.ba/vijesti/jednake-place-tek-2161-godine-1443142> - www.vecernji.ba

Suočen s brojnim izazovima današnjeg vremena, svijet sebi ne može više dozvoliti da ignorira veliki potencijal žena. Ne može se uspješno naprijed ako se zanemari ili čak osporava mogućnost doprinosa svijetu koji mogu ponuditi žene, koje čine više od 50% svjetske populacije. Rodna nejednakost i neravnopravnost i nedovoljno uključivanje žena na tržište rada predstavlja veliki gubitak ljudskih potencijala, na štetu cijelog društva. To nužno vodi prema promoviranju i provođenju **politika jednakih mogućnosti za sve/rodno osviještenih politika**.

To su politike koje sistematski uvažavaju principe rodne ravnopravnosti i imaju razvijene koncepte strategija, sadržaja, mjera i provjere rezultata tih mjera, kako bi rodna ravnopravnost bila svakodnevica i garantiraju jednaka prava i pravo na različitost svim osobama u društvu. Bez ravnopravnosti žena i muškaraca u svim sferama (javnoj i privatnoj) nema efikasnosti i održivosti razvoja.



Prema definiciji Vijeća Evrope (1998.) rodno osviještena politika je (re)organizacija, unapređenje, razvoj i vrednovanje političkih procesa tako da akteri, koji su inače uključeni u donošenje odluka, uključuju perspektivu ravnopravnosti spolova u sve politike na svim razinama i stadijima.

Politike i programi su rodno osviješteni ako uzimaju u obzir posebnosti u vezi sa životom žena i muškaraca, dok imaju za cilj eliminiranje nejednakosti i promociju rodne ravnopravnosti, uključujući jednaku raspodjelu resursa, osvrćući se na rodnu dimenziju i uzimajući je u obzir.

Rodno osviještena politika je strategija kojom se rodna perspektiva i ciljevi promoviranja rodne ravnopravnosti uključuju u svakodnevni rad i donošenje odluka u nadležnim tijelima. Ova strategija zasnovana je na iskustvima i ekspertizi i uključena u brojne strateške dokumente na svim nivoima. S druge strane, ne treba promovirati rodnu raznolikost samo zato što je takav trend, već zato što žene svijetu donose različite vještine, perspektive i kulturološke uvide koji mogu dovesti do efikasnih rješenja i poboljšanja u svim segmentima društva. Sve dok pišemo o ženama koje su postigle neki uspjeh kao liderice, dok njihova postignuća zaslužuju da budu vijest, znači da su manjina i da su zaslužile divljenje. Cilj nam treba biti da takvih priča bude sve više, do te mjere da predstavljanje takvih žena više ne zaslužuje biti vijest.

Pet koraka do rodno osviještene politike:

1. korak - Rodna pitanja
2. korak - Planiranje i organiziranje
3. korak - Ispitivanje i postavljanje ciljeva
4. korak - Provedba
5. korak - Praćenje i komuniciranje.

Alati za rodno osvijestenu politiku:

- ALAT 1: Procjena utjecaja s obzirom na rod
- ALAT 2: Statistički podaci razvrstani prema spolu
- ALAT 3: Rodna analiza
- ALAT 4: Kontrolni popis za projekte i programe
- ALAT 5: Rodno osvijesteni budžet.

Na kraju, najvažnije pitanje: da li je moguće razbiti „stakleni strop”?

“Da. Moguće je. Brojni su faktori koji tome doprinose. Kultura u mnogim organizacijama se mijenja, a rodni stereotipi u vezi s poslom („muški” model rada, ideja o neprekinutoj karijeri sa punim radnim vremenom i razdvajanje posla i porodice) dovode se u pitanje. Mnoge organizacije sve više cijene fleksibilne radnike i različitost na najvišim nivoima. Ove organizacije kreiraju programe za razvoj karijere žena i uključivanje u formalne mreže, kao i mjere za usklađivanje porodičnog i profesionalnog života. Žene, s druge strane, treba da se izbore za pozicije van „baršunastog geta” i odgovorna zaduženja koja će ih odvesti ka višim pozicijama. Jedna od ključnih strategija je i razvoj mentorskih odnosa i programa podrške. Takođe, muškarci i žene polako ali sve više počinju da dijele obaveze o kući i porodici, a žene sve češće započinju vlastite poslovne poduhvate i osnivaju svoje firme. Kada su u pitanju kontradiktorna očekivanja i dvostruki standardi da žene treba da se ponašaju kao lideri i da budu „ženstvene”, treba reći da transformacioni stil liderstva naročito pogoduje ženama, te da je sve manji stepen neusaglašenosti između liderske uloge i uloge žena u društvu. Na kraju, može se konstatovati da, u odnosu na raniji period, sve veći broj žena ima mogućnosti da osvaja najviše liderske pozicije. Na ovo utiču različite promjene u organizacijama, donošenje politika rodne ravnopravnosti i jednakih mogućnosti i programa za profesionalni razvoj žena, veće učesće muškaraca u raspodjeli porodičnih obaveza, veća pregovaračka moć žena i njihova ekonomska samostalnost i obrazovanje, povećanje broja preduzeća koja vode žene i novi modeli liderstva koji umanjuju ili brišu rodne razlike.”³⁵ Da bi žene dale puni doprinos da se umanje i vremenom izbrišu rodne razlike, potrebno je da vjeruju u taj cilj i daju svoj doprinos njegovom ostvarenju.

“Čovjek često postaje ono što o sebi misli. Ako budem stalno ponavljao kako neke stvari ne mogu napraviti, vjerovatno je da i neću moći. Suprotno tome, ako vjerujem da mogu, sigurno ću steći sposobnost da to i napravim.”

Mahatma Gandhi

³⁵ Milošević, J. Žene u svijetu liderstva u Bosni i Hercegovini, doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, 2014.

LITERATURA:

1. Jelena Milošević, *Žene u svijetu liderstva u Bosni i Hercegovini*, doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, 2014.
2. CESI, *Mlade žene mijenjaju svijet*, Zagreb, 2008.
3. Besima Borić, Jasminka Borković, Emina Abrahamsdotter, Radmila Žigić, Jasmina Čaušević, *Liderstvo - Jačanje liderskih vještina u radu u lokalnoj zajednici*, TPO fondacija, Sarajevo, 2012.
4. Maja Branković Đundić i Marina Ileš, *Ravnopravni na tržištu rada*, priručnik za uvođenje karijernog informisanja i savetovanja u ustanove srednjoškolskog obrazovanja, Novi Sad, 2013.
5. Čaušević, J, *Analiza: Rodno inkluzivne zajednice u BiH*, TPO fondacija, Sarajevo 2012.
6. *Bosanski labirint: kultura, rod i liderstvo*, urednica Zilha Spahić-Šiljak, Sarajevo, TPO fondacija, Buybook 2019.
7. Rejhana Halilović, *Žene i liderstvo – mogućnosti i ograničenja*, <https://hcabl.org/zene-i-liderstvo-mogucnosti-i-ogranicenja/>
8. Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice, Agencija za ravnopravnost spolova, *Priručnik za usklađivanje zakona sa Zakonom o ravnopravnosti spolova i sa međunarodnim standardima u oblasti ravnopravnosti spolova*, Sarajevo, 2011.

S A D R Ž A J

Predgovor		 4
Uvod		 5
Poglavlje I	Pravni okvir za ostvarivanje rodne jednakosti i ravnopravnosti	 7
Poglavlje II	Kako odabrati zanimanje – karijerna orijentacija	 20
Poglavlje III	Osobni i profesionalni razvoj	 26
Poglavlje IV	Koraci do uspješne komunikacije	 35
Poglavlje V	Liderstvo i rodna ravnopravnost	 41
Poglavlje VI	Uspješne strategije za razbijanje staklenog stropa“	 46
Literatura		 50